

Hvad synes vi i virksomheden det er værd at arbejde med?

forskningsnoter til APV-projektets "1.del", som er gennemført af TEKSAM og CASA

Olsen, Poul Bitsch; Hasle, Peter; Thofit, Eva

Publication date:
1996

Citation for published version (APA):

Olsen, P. B., Hasle, P., & Thofit, E. (1996). *Hvad synes vi i virksomheden det er værd at arbejde med? forskningsnoter til APV-projektets "1.del", som er gennemført af TEKSAM og CASA*. Roskilde Universitet. Forskningsrapportserien Nr. 31

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

“Hvad synes vi i virksomheden det er værd at arbejde med?”

Forskningsnoter til

APV- Projektets "1. Del"

som er gennemført af TEKSAM og CASA
med støtte fra Arbejds miljøfondet og fulgt af repræsentanter fra
arbejds markedets organisationer og Direktoratet for Arbejdstilsynet.

Forfattere:

Poul Bitsch Olsen

Peter Hasle

Eva Thofit

med bidrag fra andre forskere.

FORSKNINGSRAPPORTSERIEN NR. 31 APR.. 1996



Institut for miljø, teknologi og samfund
Department of Environment, Technology and Social Studies

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	3-4
Projektbeskrivelse	5-16
Temaskiftet	17-24
Mål og perspektiver	25-36
Subjektiv risikoforståelse	37-42
Indledning til idekatalog	43-52
Rejserapporter: Introduktion med de tre besøgs hovedpunkter:	
a. Finske perspektiver	53-58
The Work environment and productivity by Eija Kupi	59-65
Summary	66-68
b. Italienske perspektiver, uddannelsesmateriale i udvalg	71
EU og Norden i øvrigt	72-73
Organizational Competence and work accidents	
by Silvia Gherardi	74-84
Indlæg fra APV-seminar	
Annette Kamp	85-88
Dalsgaard & Linnet: Kortlægning af arbejdsmiljøet i	
Stadsingeniørens direktorat	89-92
Mogens Hensbo og Per Langaa Jensen:	
AM i udvikling	93-114
Lars Stern: "Et APV-forsøg i REPSOL"	115-137

Forord

I denne rapport fra APV-projektet, har vi samlet materiale der har bidraget til data eller debat i projektet. Det er ikke en homogent sammenskrevet rapport. Det er en samling som er opstået i forbindelse med oparbejdning af et praktisk idekatalog om APV-teknikker, og som vi har haft glæde af at diskutere med andre. Derfor tror vi at de vil have flere læses interesse. Der tale om materiale der har tjent som forskningsnoter, og som ikke er bearbejdet yderligere, hvorfor rapporten utvivlsomt kan forekomme ubearbejdet. Til dem der alligevel fastholder interessen for materialet skal vi imidlertid give en kort introduktion.

1. APV-projektet er som helhed på vej fra den praktiske opsummering som blev foretaget med idekataloget, og ind i en mere observerende periode. Vi skal ud og iagttage hvad der sker i virksomhederne når de forsøger sig med APV. Uanset om det drejer sig om at anvender kendte fremgangsmåder (dem vi har skitseret i idekataloget), eller om at udvikle egne løsninger, vil vi søge at belyse indholdet i den subjektive tilgang til arbejdspladsvurdering, og sammenhænge med systemer der allerede fungerer i forbindelse med arbejdsmiljøindsatsen.

"Arbejdspladsvurdering som redskab for arbejdspladsvurdering i danske virksomheder" er projektbeskrivelsen som vi har gennemarbejdet sammen med følgegruppen (parterne, arbejdstilsynet, arbejdsmiljøfondet). Heri står hvilke spørgsmål vi stiller, og hvordan vi vil belyse konsekvenser af nye fremgangsmåder. Det centrale er selvsagt, at projektet får energi til at gå ud og observere den subjektive virkelighed og dens samspil med systemerne der er i virksomheden.

2. "Temaskiftet" er en sammenfatning af hvorfor spørgsmålet om den subjektive tilgang udløses netop med arbejdspladsvurdering. For arbejdspladsvurdering er fra EU's side led i en meget system-præget tankegang, og derfor er det paradoksalt, at den uformelle sociale virkelighed netop skulle vise sin betydning med APV. Perspektiverne for APV kommenteres også i denne artikel.

3. Under overskriften "Hvordan kan uklare erfaringer om velfærd omsættes til adfærd i virksomhederne" bearbejdes projektets metodologi - måden som vi kommer til at resonnerer og arbejde på. Diskussionen er opbygget som et "grounded theory" arbejde, fordi hovedopgaven i det samlede udviklingsprojekt er at udvikle en ny forståelse af det daglige sikkerhedsarbejde. Vi må tage alvorligt, at der ikke i forvejen foreligger gode begreber som kan hjælpe til at formulere det selvberende i virksomhedernes egen risikoforståelse. Begreberne skal opbygges i projektet, for at nå svar på hvordan virksomhederne vil udvikle arbejdsmiljøet på egne betingelser.

4. Der er i udlandet et stort behov for at gennemføre præcis den samme begrebsudvikling som vi gør i Danmark, og ikke mindst for opgøret med den ensidige systematiske tilgang til forståelse af hvorledes virksomheder fungerer. Derfor har vi præsenteret den

subjektive tilgang i et internationalt forum, "Understanding the Working Environment: From Medical - Technical Problemsolving to a process of Participative Management", som var en konference der blev afholdt i Stockholm i maj 1995. Vort oplæg herfra er trykt i rapporten. Det gav anledning til meget positive og navnlig interesserede reaktioner, som formentlig bliver fulgt op i den kommende tid.

5. Indledningen til idekataloget fremstiller emner som vi mener man er nødt til at forholde sig til, hvis det skal lykkes at involvere det subjektive aspekt. Det har den subjektive tilgang som mål, men da vi ikke har begreberne færdigudviklet til at anvende en subjektiv tilgang, bliver strukturen præget af de forhåndenværende tilgængelige begreber. Vi trykker det med her, fordi det beskriver katalogets ambition og måde at håndtere de forskellige viste redskaber på.

6.1 løbet af forprojektet havde vi lejlighed til at besøge særligt interessant og tilgængelige kilder. Det er rapporteret i afsnittet om rejserapporter.

I Finland findes en mere økonomisk præget debat om hvordan man får ledelsen i tale. Det er ikke sådan at den økonomiske debat er mere udviklet indenfor arbejdsmiljøom

3. Under overskriften "Hvordan kan uklare erfaringer om velfærd omsættes til adfærd i virksomhederne" bearbejdes projektets metodologi rådet der i forhold til i Danmark, men man har givet sig selv den opgave i arbejdsministeriet at udvikle tilsynets adgang til virksomhedernes ledelser, uden at anvende kontrol. Man er f.eks. optaget af at vise sammenhængen imellem produktivitet og arbejdsmiljø.

Det er sikkert samme dybere årsag - det at myndighedens formelle rygrad er svagere der - der har gjort at man i slutningen af 1980-erne begyndte at opøve den tilsynsførendes færdigheder i at benytte virksomhedens subjektive forståelse i kommunikationen med virksomhederne.

I Sverige har man arbejdet målbevidst indenfor små og store virksomheder. I de små med henblik på at gøre virksomheder begribeligt at arbejdsmiljø-indsatsen er overkommelig og forståelig, og i de store med at udvikle arbejde og kommunikation.

I Italien har man grundlæggende en kommunikationsstil på arbejdsmarkedet, der er mindre institutionel og mere selvdrevet end i Norden. Det giver en mere mangfoldig tilgang til at iagttage det selv bærende i virksomhederne. Ligeledes har man altid haft en meget bevidst ide om hvordan uddannelse om arbejdsmiljø skal foregå, og den er lige for øjeblikket under forandring, samtidigt med at systemsiden ændres. Der etableres f.eks. Regionale udvalg imellem parterne på arbejdsmarkedet, hvis formål er at stimulere og målstyre arbejdsmiljøudviklingen.

7. Forud for udgivelse af idekataloget, gik en debat og opsamlingsfase, hvor vi søgte informationer fra andre forskere og konsulenter. Nogle af disse input indgik med mindre vægt i idekataloget, men repræsenterer så gennemtænkte eksempler, at det virker hensigtsmæssigt at formidle dem i denne sammenhæng.

Projektbeskrivelse:

**Arbejdspladsvurdering som redskab for
arbejds miljøarbejdet i danske virksomheder**

Fase II og III

1. Indledning

I perioden januar - august 1995 gennemføres første fase af udviklingsprojektet: *Arbejdspladsvurdering (APV) som redskab for arbejds miljøarbejdet i danske virksomheder* (fremover APV-projektet). Initiativet til APV-projektet er taget af parterne i Arbejds miljørådet. Det finansieres af Arbejds miljøfondet og gennemføres i fællesskab af CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse) og Teksam (Institut for teknologi, miljø og samfund, RUC).

Med henblik på at gennemføre anden og tredje fase af APV-projektet er den oprindelige projektbeskrivelse blevet udbygget med en mere grundig diskussion af den teoretiske og metodemæssige baggrund for de to sidste faser af projektet.

2. Baggrund for det samlede projekt

Bekendtgørelsen om arbejdets udførelse fra december 1992 introducerede et krav til arbejdsgiverne om at gennemføre vurdering af sikkerheds- og sundhedsforhold i virksomhederne. Arbejdstilsynet har udsendt en vejledning i form af en anvisning og en meddelelse om arbejdspladsvurdering (APV). Bekendtgørelseskravet om APV er udtryk for den danske implementering af EUs rammedirektiv 89/391 om arbejds miljø.

Der har i debatten særligt været peget på, at APV skal være et redskab for virksomhedernes eget arbejds miljøarbejde, som kan anvendes til at motivere og aktivisere alle parter i virksomhederne. En analyse af Olsen og Hasle¹ fremhæver, at det er nødvendigt at lade APV tage udgangspunkt i virksomhedens egen subjektive risikoopfattelse, hvis brugen af APV skal føre til en forbedring af arbejds miljøindsatsen.

¹ Poul B. Olsen og Peter Hasle: Vurdering af forskellige muligheder og perspektiver i arbejdspladsvurderinger. CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse) 1994.

Den subjektive risikoopfattelse bygger på virksomhedens egen forståelse af virkeligheden, og hvad der i den forbindelse opfattes som de vigtige belastninger. Den består af en blanding af oplevelser, kundskaber, følelser og ønsker. Denne subjektive risikoopfattelse er en del af virksomhedens egen verden, og det bliver derfor den, der må tages udgangspunkt i, hvis man vil etablere egenaktivitet på baggrund af APV.

Den subjektive forståelse udgør en fælles referenceramme for ansatte og ledelse på virksomheden, men vil normalt bestå af forskellige både subjektive og vidensbaserede synsvinkler, afhængigt af øjnene der ser. Helheden af subjektive oplevelser og analyser udtrykker dermed den socialiserede forståelse i virksomheden. Den er samtidig fundamentet for virksomhedens selvstændige udviklingsmulighed på arbejdsmiljøområdet. Den subjektive forståelse repræsenterer derfor en vigtig del af en virksomheds egendynamik med hensyn til arbejdsmiljøet. Man kan sige, at den subjektive risikoopfattelse repræsenterer vurderingen: *Hvilke emner synes vi på virksomheden, det er værd at arbejde med?*

Den subjektive risikoopfattelse kan ses som et resultat af den lokale arbejdsmiljøteori, som udvikler sig på en virksomhed. Den indeholder fire elementer:

- et oplevelseselement, som består af forestillinger om, hvilke sider ved arbejdsmiljøet, der opleves som problematiske;
- et teoretisk-analytisk element, som består af forestillinger om, hvilke sider af arbejdsmiljøet, der skal ændres, hvis arbejdsmiljøet skal blive bedre;
- et værdi-norm element, som består af antagelser om, hvilke etiske og juridiske krav, der legitimt kan stilles til arbejdsmiljøet;
- et handlingselement, som består af forestillinger om, hvorvidt det er muligt at få løst arbejdsmiljøproblemerne, og om hvordan man i givet fald skal gå frem.

Den lokale arbejdsmiljøteori anvendes til at fortolke erfaringer og viden på arbejdsmiljøområdet, og den subjektive risikoopfattelse indebærer således, at der vil blive handlet i forhold til en risiko, hvis fortolkningen kan svare bekræftende på følgende spørgsmål:

- erfarer vi et arbejdsmiljøproblem?
- kan vi forstå årsagerne til problemet, og hvordan det kan afhjælpes?
- synes vi, det er vigtigt at få løst problemet?

- ved vi, hvordan vi skal gå i gang med at gennemføre løsningen af problemet?

Den subjektive risikoopfattelse og den bagvedliggende lokale arbejdsmiljøteori vil ofte findes udtrykt og latent i virksomheden. Man handler i forhold hertil, men det opfattes ikke eksplicit, hvilken forståelse der ligger til grund for handlingerne. Herigennem kan man danne sig erfaringer om arbejdsmiljøet, som kan være med til at begrebsliggøre arbejdsmiljøteorien. Derved kan man få en mulighed for at udvikle teorien, hvis erfaringerne udfordrer den oprindelige teori, og der er rum til at reflektere over disse erfaringer. Gennemførelse af en APV kan netop være en mulighed for at starte denne proces.

På den baggrund arbejder APV-projektet således med følgende centrale antagelser:

- Den subjektive risikoopfattelse er et udtryk for deltagernes egen prioritering af et arbejdsmiljøproblem, og den er derfor kilde til motivation og engagement i arbejdsmiljøarbejdet.
- Praktiske beslutninger og adfærd, som er rettet mod forbedring af arbejdsmiljøet gennemført med udgangspunkt i egne erfaringer, indebærer en bedre forståelse for arbejdsmiljøet og giver derfor mulighed for en positiv læring.

Disse antagelser må også ses som et forsøg på at overføre erfaringer fra to andre forskningstraditioner til en udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. Den første er den norsk/svenske aktionsforskning i arbejdslivet repræsenteret ved f.eks. Gustavsen². Den anden er teorierne om den lærende organisation, hvor f.eks. Bjørkegren har sammenfattet de hidtidige resultater og diskussioner.³

En central problemstilling i forbindelse med arbejdet med disse antagelser er forholdet mellem det selvbærende - forstået som virksomhedens egne uafhængige aktiviteter - og påvirkningen udefra. Denne påvirkning består dels af en generel samfundspåvirkning fra arbejdsmiljølovgivning, debat i medierne, organisationsinitiativer og lignende, dels i påvirkning fra konsulenter først og fremmest BST. Særligt konsulenterne er interessante.

² B. Gustavsen: Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life. Arbetslivscentrum. Stockholm 1992.

³ D. Bjørkegren. Lærende i organisationer - en forskningsoversigt. Arbetsmiljöfonden. Stockholm 1991.

Se også James March. Fornuft og forandring - ledelse i en verden beriget med uklarhed. Samfundslitteratur 1995.

Spørgsmålet er, i hvilken udstrækning konsulenterne kan bidrage til at udvikle virksomhedernes selv bærende egenaktivitet, og i hvilken udstrækning virksomhederne bliver afhængige af konsulenterne for at kunne håndtere et arbejdsmiljøproblem.

Tidligere erfaringer med udvikling af arbejdsmiljøarbejdet

Der er i dansk sammenhæng de senere år arbejdet med udvikling af forskellige former for brugerinvolveringsmetoder i arbejdsmiljøarbejdet⁴, men de har alle været afhængig af en ekstern professionel støtte. Olsen og Hasle peger således på, at der foreligger begrænset viden om, hvordan virksomheders motivation og aktivitet faktisk kan udvikle sig uden professionel støtte fra BST eller i store virksomheder en sikkerhedsleder. Det er derfor vigtigt i APV-sammenhæng at udvikle viden om selv bærende aktiviteter i virksomheder, som enten udvikles helt uden støtte udefra eller en form for støtte, som bidrager til at øge egenkapaciteten i virksomheden.

Undersøgelser af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne⁵ har foreslået, at et effektivt arbejdsmiljøarbejde er karakteriseret ved

- høj prioritet af arbejdsmiljøet
- systematik i arbejdsmiljøarbejdet
- engagement hos de involverede

Erfaringer fra denne type arbejdsmiljøarbejde har først og fremmest været hentet fra større virksomheder, mens det i begrænset omfang har været undersøgt, hvordan arbejdsmiljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder fungerer.

Samtidig har metodeudviklingen hovedsageligt været rettet mod de to første punkter, mens der i mindre omfang er arbejdet med metoder til udvikling af engagementet i virksomhederne. Det gælder også i mange større virksomheder, hvor det har været svært for sikkerheds/miljøafdelingen at udvikle engagementet i de nederste lag i organisationen. Desuden beskæftiger de tidligere udviklingsprojekter sig først og fremmest med aktivitet i sikkerhedsorganisationen og har ikke i tilstrækkeligt omfang øje for, at en vel-

⁴ Se f.eks. Anne Blædel, Henry Larsen og Marianne Rosenørn: Eksempler på godt BST-arbejde. Samt Keld Brinkner og Lars Alrø: Arbejdsmiljøhåndbog i brugerinvolvering. Begge Arbejdsmiljøfondet 1993.

⁵ J. Stranddorf, N. Møller, P. Langaa Jensen: Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling. Arbejdsmiljøfondet 1992.

lykket arbejdsmiljøindsats nødvendigvis involverer de ansatte og ledere, som ikke er medlem af sikkerhedsorganisationen. Alt i alt findes der derfor begrænset viden om, hvilke metoder der kan anvendes i en APV-sammenhæng til at stimulere de selv bærende aktiviteter i virksomhederne.

Formålet med det samlede projekt

Der er således behov for at gennemføre et udviklingsprojekt med det formål at

- få ny viden om, hvordan motivation og aktivitet kan udvikle sig i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde uden ekstern professionel styring,
- udvikle APV-metoder, som kan stimulere de selv bærende arbejdsmiljøaktiviteter i virksomhederne

Problemstillingen for det samlede projekt

Projektet har følgende problemstilling:

- Hvilke selv bærende fremgangsmåder kan virksomhederne anvende til at gennemføre arbejdsplads vurdering på en sådan måde, at motivation og engagement i arbejdsmiljøarbejdet øges?

Herunder skal det nærmere belyses:

- I hvilken udstrækning findes i dag erfaring med metoder til at foretage kortlægning og arbejdspladsvurdering, som bygger på virksomhedens subjektive forståelse af arbejdsmiljøet?
- Hvilke nye metoder skal udvikles, for at selv bærende og motiverende aktiviteter finder tilslutning?
- Hvilken rolle kan de forskellige aktører i virksomheden få?
- Hvilken effekt har forskellige APV-metoder i virksomhederne?
- Hvordan dannes og udvikles den subjektive risikoforståelse?

Det samlede projektdesign

Projektet opdeles i 3 faser:

1. Indsamling og analyse af eksisterende erfaringer

I denne fase indsamles og analyseres eksisterende erfaringer med kortlægninger og APV-lignende metoder. Udgangspunktet for analysen er antagelsen om, at den subjektive risikoopfattelse kan anvendes som en væsentlig drivkraft i arbejdsmiljøarbejdet. Resultaterne publiceres i et idékatalog, som beskriver en række forskellige APV-tilgange, som ind-

drager den subjektive risikoopfattelse og åbner mulighed for at øge motivation og engagement.

Første fase er påbegyndt i januar 1995 og afsluttes i august 1995.

2. *Undersøgelse af virksomhedernes erfaringer med APV-metoder*
3. *Analyse af virksomhedserfaringer og revision afforslag til APV-metoder*

De to sidste faser beskrives mere udførligt i den resterende del af denne projektbeskrivelse, og er struktureret ud fra det praktiske spørgsmål: Hvordan har idekataloget og pjecen med tilknyttede aktiviteter bidraget til at udvikle selv bærende arbejdsmiljøaktiviteter i virksomhederne. Samt at analysere hvorledes subjektiv risikoforståelse har indflydelse herpå.

3. Metodemæssige overvejelser for fase II og III

Formidling til virksomhederne

Projektets idégrundlag lægger afgørende vægt på, at APV-processen i virksomhederne skal udvikles på et selv bærende grundlag. APV-metoderne skal derfor ikke bæres aktivt ind i virksomhederne gennem forskere eller konsulenter. I stedet er der valgt en formidlingsform, hvor information om idekataloget - og den subjektive tilgang til arbejdsmiljøarbejdet - formidles gennem en pjece, som distribueres gratis til virksomhederne. Pjecen fortæller om de overordnede principper for APV-tilgangen, samt om muligheden for at anskaffe idekataloget, hvis man er interesseret i at afprøve metoderne. Alle de virksomheder, som efterfølgende køber idekataloget, udgør efterfølgende den population, som case-virksomheder udvælges fra.

Denne formidlingsmetode giver således mulighed for, at forskerne først søger kontakt med virksomhederne, når man har besluttet sig til at gå ind i forsøgene med nye APV-metoder. Til gengæld er påvirkningen af den enkelte virksomhed begrænset til den adgang til nye metoder og inspiration, som idekataloget giver. Med henblik på at understøtte virksomheder med at implementere APV-metoderne gennemfører Arbejdsmiljøfondet og organisationerne derfor et antal kurser i 1996 for APV-nøglepersoner på virksomhederne. Denne aktivitet gennemføres uafhængigt af selve APV-projektet.

Succeskriterier

Hovedopgaven i II og III fase er at undersøge i hvilken udstrækning, virksomhederne er i stand til at gennemføre selv bærende APV-processer byggede på en subjektiv risikoopfattelse. Der skal derfor beskrives succescri-

terier for APV-indsatsen. De skal præciseres og operationaliseres i starten af II fase. I det mindste følgende kriterier forventes at indgå:

- *at* indsatsen udvides til at omfatte flere mennesker, f.eks. at ledere og ansatte udenfor sikkerhedsorganisationen er blevet inddraget i de forebyggende arbejdsmiljøprojekter. Dvs. flere udenfor sikkerhedsorganisationen deltager aktivt i forebyggelsen end før,
- *at* der gennemføres mere integrerede forebyggelsesprojekter, hvor arbejdsmiljøindsatsen kendetegnes ved at bygge på virksomhedsstrategi og virksomhedsressourcer, samtidigt med at den bygger på arbejdsmiljøets væsentligste træk og søger at tilfredsstille de ansattes ønsker og perspektiver. Man kan nærmest tale om, at der sker en strategisk udvikling af arbejdet. Kriteriet er, at arbejdsmiljøprojekterne i højere grad er integreret med andre aktiviteter og mål i virksomheden. Dette kriterie omfatter derfor også en høj forebyggelsesgrad,
- *at* gennemførelse af APV skaber en positiv læring, hvor man får en dybere forståelse for arbejdsmiljøet og større tiltro til sit handlespillerum. Denne læring bør understøtte kontinuiteten i arbejdsmiljøindsatsen og føre til, at der stadig tages nye problemer op, som undersøges og løses. Kriterier bliver derfor, at der med tiden tages flere forebyggende initiativer,
- *at* de konkrete virksomhedsprojekter også skal vurderes - specielt i forhold til relevansen af de identificerede og prioriterede arbejdsmiljøproblemer. Kriteriet bliver om relevante problemer er valgt. Sammenligningsgrundlaget bliver Arbejdstilsynets branchebilleder og lignende generelle analyser.

Opfyldelsen af disse kriterier skal også bidrage til at belyse udviklingen af den lokale arbejdsmiljøteori i virksomhederne. Det vil sige i hvilken udstrækning, der er sket en bevidsthedsmæssig udvikling, hvor forståelse og holdning til arbejdsmiljøet har ændret sig og givet sig udslag i adfærdskendringer.

På længere sigt vil et mere effektivt arbejdsmiljøarbejde også vise sig i en forbedret helbredstilstand for medarbejderne. Det er imidlertid uhyre vanskeligt at påvise sammenhængen mellem helbredseffekter og et forebyggende arbejdsmiljøarbejde, og det ligger uden for dette projekts rammer at undersøge dette felt.

4. Fremgangsmåde for fase II. Undersøgelse af virksomhedernes erfaringer med APV-metoder

I denne fase af projektet gennemføres undersøgelsen af virksomhedernes erfaringer med at bruge APV-metoder. Der indgår to elementer:

- Deltagerobservation og kvalitative interviews i 8 casevirksomheder, som vælger at arbejde med nogle af ovennævnte APV-metoder.
- Survey af ca. 300 virksomheders anvendelse af APV-metoder.

Deltagerobservation i casevirksomheder

Der udvælges 8 cases blandt de virksomheder, som har anskaffet idékataloget. Der vælges fortrinsvis mindre og mellemstore virksomheder, og de fordeles på både produktions- og servicevirksomheder samt private og offentlige virksomheder. Gennem indledende telefoninterviews undersøges i hvilken udstrækning, virksomhederne er gået i gang med APV-relevante aktiviteter, som kan tjene til at belyse projektets mål. Med udgangspunkt heri vælges casevirksomhederne.

På casevirksomhederne gennemføres deltagerobservation af forløbet af APV-processerne, samt efter behov og afslutningsvis kvalitative interviews. Formålet er at belyse opfyldelsen af de succeskriterier, som tidligere er omtalt, samt hvorledes APV gennemføres i praksis. Heri vil bl.a. indgå:

- den konkrete udformning af APV
- hvad man bruger APV til
- hvorledes man taler om resultaterne
- motivationen til at vælge en bestemt APV-metode
- hvad der har vist sig særligt nyttigt ved APV
- hvem der inddrages
- hvad der opleves som særligt motiverende
- om debatten om arbejdsmiljø har ændret organisatorisk form
- hvilke temaer der har vundet speciel genklang
- begrænsningerne i de anvendte APV-metoder (herunder vanskeligheder knyttet til anvendte værktøjer og til gennemførelse af processen)
- på hvilken måde BST og andre konsulenter er blevet anvendt
- hvilke typer arbejdsmiljøproblemer er blevet identificeret og prioriteret
- på hvilken måde videreføres aktiviteterne

Survey af virksomheders brug af APV

Der gennemføres en survey af et bredt udsnit af de virksomheder, som har modtaget idékataloget. I alt udvælges ca. 300 virksomheder, hvor der gennemføres et telefoninterview med den person som har haft ansvaret for APV-forløbet på virksomheden. Det vil typisk være sikkerhedslederen eller

formanden for sikkerhedsudvalget. Surveyundersøgelsen gennemføres som afslutning på fase II, hvor virksomhederne må forventes at have erfaring med et afsluttet APV-forløb.

Formålet er at belyse omfanget af APV-indsatsen i virksomhederne, mens kvaliteten af indsatsen ikke undersøges. Det vil kun være muligt at tale med en enkelt person i hver virksomhed. Der vil derfor blive lagt vægt på spørgsmål, som bygger på handlinger i virksomhederne, som kategoriseres udfra casestudierne. Herunder bl.a.:

- hvad virksomhederne gør i forbindelse med APV?
- hvilke aktører der har været aktive?
- hvilke specifikke metoder der er anvendt?
- hvorledes APV-indsatsen tænkes fortsat?

Det vil derved blive muligt at belyse, hvor bredt de metoder og resultater, der findes i casevirksomhederne, er slået igennem.

5. Fremgangsmåde for fase IH. Analyse af virksomhedserfaringer og revision af forslag til APV-metoder

I denne fase gennemføres en analyse af det indsamlede datamateriale med henblik på at vurdere, i hvilken udstrækning den subjektive tilgang kan bidrage til udvikling af det forebyggende arbejdsmiljøarbejde. Specielt analyseres muligheder for vellykkede APV-forløb med dette udgangspunkt. På baggrund heraf foretages en revision og udvikling af metoderne beskrevet i idékataloget. Der tages i analysen udgangspunkt i projektets grundlæggende antagelser omtalt på side 3 samt de forskningstraditioner, som er omtalt i samme afsnit af projektbeskrivelsen.

Fase III afsluttes med en rapport over resultaterne af analysen af virksomhedsresultaterne, samt publicering af et revideret idékatalog.

Som led i revisionen af idékataloget gennemføres seminarer med forskere, repræsentanter fra arbejdsmarkedets organisationer, arbejdsmiljøprofessionelle og virksomheder, hvor resultaterne af virksomhedsundersøgelserne fremlægges og efterprøves.

6. Projektorganisation

Den hidtidige projektorganisation fra fase I fortsættes. Det betyder, at det gennemføres som et samarbejdsprojekt mellem arbejdsmarkedets parter og Direktoratet for Arbejdstilsynet. Projektet udføres i praksis i et samarbejde mellem CASA (ved Peter Hasle) og Institut for Teknologi, Miljø og Samfund, RUC (ved Poul Bitsch Olsen).

Den hidtidige følgegruppe for projektet fortsætter. Følgegruppen var frem til august 1995 sammensat med repræsentanter for LO, Dansk Arbejdsgiverforening, FTF, Landbrugets Arbejdsgivere, Finansministeriet, AC, Ledernes Hovedorganisation, Direktoratet for Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøfondet.

Projektbeskrivelse del 2-3

Temaskiftet

Poul Bitsch Olsen
TEKSAM, Inst. for Miljø, Teknologi og Samfund.
Roskilde Universitetscenter. Postbox 260
4000 Roskilde
Telf 46757781-2496
Fax:45 46754403
E-mail: pbo@teksam.ruc.dk

Om temaskiftet til kreativt og socialt miljø for arbejdsmiljøudvikling i virksomhederne. Hvorfor er det muligt og hvorfor er det nødvendigt ?

Abstract:

Debatten og forskningen om sikkerhedsorganisationen blev i 1980-erne meget beskrivende og dokumenterende. Tydeligt kom den rationalistiske forståelse til udtryk i form af systematisk sikkerhedsarbejde i sikkerhedsorganisationen. Denne indfaldsvinkel passede ganske godt til den dominerende tænkning i arbejdsmiljøsystemerne. Ligeledes passede den godt til de instruksbaserede ledelsessystemer.

EU's rammedirektiv om arbejdsmiljø fra 1989 var i meget høj grad præget af den systematiske planlægningsmodel, og implementeringen måtte lede til spørgsmålet: hvordan kan vi så få det til at virke i de virksomheder, der navnlig er prægede af uopmærksomhed overfor arbejdsmiljø og samtidigt af selvstændighed og kreativ adfærd i mange andre spørgsmål. Skal de også underordnes systematikken, og kan de omsætte myndighedens og BST's input til noget virksomt og sjovt. Hvad er det selv bærende element i de almindelige mange virksomheder, der ikke indfører systematisk tænkning ved at ansætte en arbejdsmiljøprofessionel. Kan vi beskrive det og aktivere virksomhederne uden bare at gentage kendte salmevers, som vi ved fører tilbage til professionelle kvalifikationer og regelsyrede organisationsformer. Hvad er indholdet?

Det andet spørgsmål man må stille er : Hvor langt fører den selv bærende kraft? Hvad kan den? Hvem kan aktivere den i virksomheden? Kan den på nogle områder erstatte tilsyn og de fagkyndiges regime? Vil den også kunne give et tilbud til virksomheder der i forvejen har en systematisk tilgang til arbejdsmiljøet ?

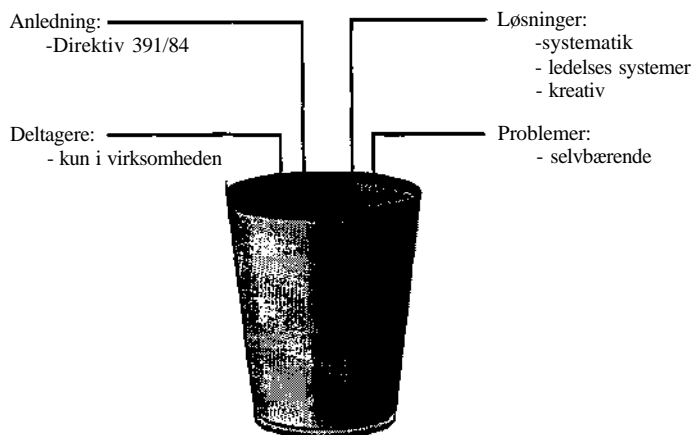
INDLÆG OM TRE PERIODER I ARBEJDSPLADSVURDERINGENS HISTORIE

Situationen 1990-92, opdagelsen af arbejdspladsvurdering.
Perioden kan beskrives næsten statisk med hensyn til arbejdspladsvurdering APV.

Selvom anledningen var til stede, nemlig et vedtaget rammedirektiv 391/89, og selvom sund fornuft støttede ideen om, at man bør have en vurdering af belastede forhold til rådighed, var der ingen debat om hvordan det skulle udmøntes, og hvad det ville indebære. Man kan

Temaskiftet.

1990 - 92



konstatere ,at anledningen ikke var tilstrækkeligt pågående til at fremtvinge en handling.

Deltagerne var få. I virkeligheden var det kun de vågne virksomheder der tænkte på, hvad arbejdspladsvurdering ville bringe. Myndigheder og de fleste professionelle lod som om der ikke kom rigtige forandringer med rammedirektivet. Man havde opmærksomheden fokuseret på ,om englænderne skulle få lejlighed til at gøre direktivet vejledende i UK. Og så viste det sig, at på netop dette punkt, fik de betydelig hurtigere start end i de øvrige lande. Men i Danmark be-

kymrede kun få sig om arbejdspladsvurdering. Een var Totax Plastics A/S i Trørød, som besluttede sig for at gennemføre en arbejdspladsvurdering efter rammedirektivets bogstav, simpelthen for at undgå at man skulle følge et design fra Arbejdstilsynet. Man gjorde det også af nysgerrighed, og fordi man oprigtigt ønskede at være ovenpå med hensyn til arbejdsmiljøhåndteringen. Så gennemførelse af arbejdspladsvurdering blev på flere måder et øjenåbnende projekt i virksomheden.

Foranlediget af EFS og Eur. Foundation i Dublin, blev der gennemført et forsøg på arbejdspladsvurdering i England og i Danmark. Projektet var i høj grad besjælet med systematisk tænkning og ledelsesimplementering. Selvom der indgik elementer af medarbejderdeltagelse i problemanalyse og løsningsudvikling, er der ingen tvivl om, at denne rapport understregede betydningen af fagkyndighed i arbejdspladsvurderingen. APV kunne ikke ses uden interne eller eksterne professionelle, eller et hav af skemaer, faste procedurer og anden hjælp til at forstå den rigtige virkelighed.

Da en faglig organisation i september/okt 1992 blev forelagt muligheden for at komme tidligt ud med en video-fremstilling af den subjektive tilgang til arbejdsmiljøet i forbindelse med arbejdspladsvurdering, fandt de det ikke støtteværdigt. Man motiverede med at det var en arbejdsgiverpræget tilgang. Plastindustrien sagde på samme forespørgsel, at det var for tidligt at tage arbejdspladsvurdering alvorligt. Generelt var holdningen hos arbejdsgiverne at arbejdspladsvurdering kun ville gælde risikovirksomheder - rigtig katastrofe - eller kapitel 6 forstand. De faglige organisationer var delte - nogle fandt det helt uinteressant, andre fulgte udviklingen med nogen opmærksomhed. Navnlig efter at det engelske arbejdstilsyn havde udsendt deres yderst vidtgående opfattelse af opgaven (vejledende) med at kortlægge, analysere og forebygge i en avanceret systematisk stil.

Problemet omkring APV var forskelligt for virksomheder og myndigheder og organisationer. I tilsynet foregik en udvikling som APV-en skulle passe ind i. Arbejdstilsynet havde siden 1987 forladt den brede sikkerhedsorganisations-tilgang, og var - navnlig på baggrund af den politiske situation omkring arbejdsmiljøarbejdet - slået ind på "det systematiske

arbejds miljøarbejde". Den har sine fordele i, at ansvaret tydeligt lægges hos ledelsen, og at ledelsen derfor skal sørge for - med instrukser og organisation - at fastholde arbejdsmiljøet i fokus i virksomheden. Arbejdspladsvurdering passer udmærket ind i denne ideverden, idet APV-en er kortlægningen med tilhørende analyser og organisation. Men det kom alligevel bag på tilsynet, at APV skulle blive et vigtigt supplement til det danske regelværk. Desuden var man ikke opmærksom på, at APV-emnet - fordi det med skriftligheden når længere ud i virksomhederne end tidligere systemer har gjort - skabte en debat om hvilken tilgang til vurdering af belastningerne der skulle indgå. Arbejdstilsynet var todelt på dette punkt, idet man allerede i 1990 havde forspurg, om at få udviklet en mere begrebsmæssig debat om, hvorfra risikoforståelsen kommer¹, men denne nysgerrighed blev senere nedtonet af mere jordnære tilgange til udvikling af arbejdsmiljøet. Risiko-forståelsen var således et udkonkurreret tema i tilsynet i 1991-93, og det samme var tilfældet i de fleste andre engagerede miljøer. Men det var den ikke i virksomhederne. Løsningerne man havde i tankerne var således, de velkendte tilgange ?.

Eksemplet Totax som jeg fulgte, startede med en forestilling af, at man ikke bare ville overholde lovens krav, men benytte arbejdspladsvurderingen til at se fremad. Arbejdspladsvurderingen, som man forestillede sig var en kortlægning og vurdering ikke et system, skulle hjælpe med at skabe styr på fremtiden i arbejdsmiljømæssig forstand. Og så skulle den sikre, at man ikke blev overrasket under arbejdstilsynets kontrol. Først troede man, BST ville gennemføre kortlægningen. Bortset fra at BST ikke kendte rammedirektivet, var den aktuelt ikke indstillet på at lave noget stort skriftligt, men gerne være med i en delvis kortlægning. Så var bolden m.h.p. kortlægningen hos virksomheden igen, og det blev tydeligt, at der var stor forskel på den ide BST og Totax indledningsvis havde om en hensigtsmæssig fremgangsmåde. Det fremgik f.eks., at mens de professionelle gerne ville fokusere på et emne ad gangen - der blev nævnt støj - ville Totax have alt med. Og mens de professionelle tænkte i procesrelaterede analyser, var Totax's banale udgangspunkt jobbet og den belastning, de enkelte jobtyper kommer igennem i løbet af en dag. Derfor besluttede man at lave en slags parallelt forløb. Totax problem var at undgå, at kortlægningen skulle blive et ydmygende og kedeligt ledelsesprojekt, og derfor var man bevidst om at bruge fremgangsmåder, der forekom motiverende i sig selv. Der var ikke mange muligheder. Man anvendte de forhåndenværende søms princip, og fik sammensat et forløb der først og fremmest gav sig i kast med årsagsanalyser og tematiseringer og løsninger, og som tydeligt var BST's måde underlegen med hensyn til sikkerheden for at alt kom med. Identifikationsdelen var mere relateret til forståelse af sammenhænge og de fællestemaer sikkerhedsudvalget kunne se. Indsatsen blev struktureret i arbejdsgrupper, som omfattede berørte, smeden, arbejdslederen. Det mest motiverende problem var ændring af organisationen og udbredelse af ansvar, som man ikke fandt indfaldsvinkler til at tage hul på. BST foreslog kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, men virksomheden ønskede mere handlingspræget og forandrende aktivitet. Egne erfaringer, egen faglighed og en vis loyalitet overfor egen mentalitet var grundlaget for virksomhedens stillingtagen. Desuden at nogle

¹ Brev fra tilsynsgruppen i Nordisk Ministerråds Embedsamandskommite ved H.E.Petersen til undertegnede, oktober 1990: "Tilsynsgruppen vil være åben for at modtage et projektforslag, der tilgodeser en belysning og uddybning af emnet risikoforståelse som en generel faktor bag arbejdsmiljøets udvikling."

Temaskiftet.

emner kan give anledning til at forene løsninger og personer til en hurtig handling der opfattes som en rigtig reaktion. Der peges dermed på at forskellige emner skal løses på forskellig måde. Nogen hurtigt og praktisk, andre kræver en vedholdende opmærksomhed. De vigtige nye er dem der kendetegnes af den mere komplicerede sammensætning af:

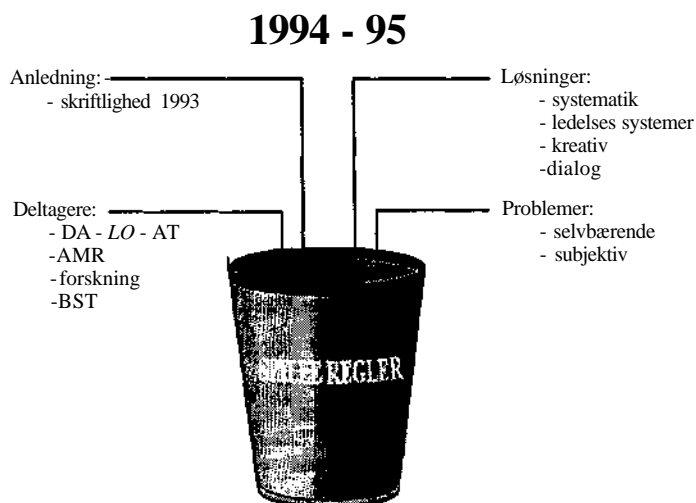
A) rette emne på rette tid, med de rigtige perspektiver for løsning. Denne fremgangsmåde kan fremmes ved at tilknytte de rette deltagere.

B) det at bygge op over egne erfaringer, faglighed og mentalitet. Det var dem Totax tilsyneladende søgte, da de nu ikke kunne få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere med en systematisk vedholdende indsats (der var simpelthen ikke nogen, der ville påtage sig opgaven i virksomheden, og det var tilsyneladende også umuligt for dem der fik opgaven, fordi der var for mange gamle vaner og for få ressourcer til rådighed). Det skulle være sjovt og ikke ydmygende at beskæftige sig med arbejdsmiljø.

Om epoken kan man sige, at den var præget af halvt afdækkede temaer, som ikke kunne bryde ud fordi man var ved at forpligte sig overfor den systematiske tilgang, og gav den en dominerende placering i indsatsen. Problemet var, at den systematiske tilgang var formuleret som et professionelt redskab, der underordnede virksomhedens deltagere og virkelighed under sig. I betragtning af at grundlaget for at gennemføre arbejdsmiljøarbejde ofte er svagt, er det ikke uforståeligt at den rendyrkede systematiske tilgang ikke lykkedes.

1993-95

I 1993-94 går det op for organisationerne, Arbejdstilsynet, forskerne og BST, at skriftligheden kommer til at blive udmyntet i en meget omfattende forståelse. At de BST-pligtige virksomheder skal skrive APV, er en meget stærk forandring af tingenes tilstand. Den bliver en anledning til at forholde sig helt anderledes til arbejdsmiljøet end tidligere.



Skriftligheden betyder opmærksomhed, subjektiv ansvarlighed og skriftlig aktivitet, men det betyder også overblik og mulighed for mere rene linier om arbejdsmiljøets håndtering.

Løsningerne der er på banen er fortsat systematik, som nu markeres endnu stærkere som arbejdstilsynets filosofi, ledelses systemerne fortsætter i form af nye modeller, der virker mere livsduelige end de tidligere, den kreative subjektive tilgang til arbejdsmiljøet er formuleret som et supplement, som måske kan løse virksomhedernes og sikkerhedsrepræsentanternes hårdknude overfor den systematiske tilgang.

Det kan derfor ikke undre at de faglige organisationer og arbejdsmiljørådet har kastet et særligt positivt blik på denne indfaldsvinkel. Dialogfilosofien med sin bunddemokratiske forestillingsverden har vundet stærkt indpas i praktisk organisations-

forandring - navnlig i forbindelse med de større integrerede projekter der gennemføres på forsøgsbasis, eller som vision og øvelse i mere afgrænsede sammenhænge. Dialogprojektet er primært konsulenternes projekt, men det er støttet bredt af de politiske aktører. Her ser man gennem fingre med det mindre problem, der er omkring det at fastholde en demokratisk udvikling, idet der er stor lyst til at udforske, hvordan sådan en kan startes, og navnlig hvordan man kan etablere integrerede og udviklende projekter i virksomhederne.

Periodens problem med arbejdspladsvurdering er at fastholde det selv bærende perspektiv, når man generelt har stor mistillid til det virksomhederne selv gør, og når de fleste ressourcer til virksomhederne tilføres som tilskud til at professionelle benyttes i virksomhederne. Man giver med den ene hånd og ødelægger med den samme hånd - med mindre konsulenterne er overordentligt hurtige til at lære sig, hvad det drejer sig om. De skal i alle spørgsmål lære sig, at det er bedre virksomheden som de hjælper, selv vurderer og vælger end at konsulenterne gør det. Konsulentens opgave kommer derfor ud i en udvikling, der ikke skal gå ud på at forstå problemet, men at forstå hvad man er ved at gøre og har mulighed for at gøre. Det er en langt større og mere ydmyg opgave, som dog passer bedre til virkeligheden, og det er grunden til, at man hører en tilfreds kommentar fra de konsulenter, der har givet sig i kast med denne - ikke dominerende - måde at arbejde på.

Et andet problem er at give en stærk indfaldsvinkel til den subjektive tilgang til arbejdsmiljøet. Hvad kan virksomhederne gøre for at stole på sig selv, og for at fremkalde egne kvalifikationer. Det er en udvikling virksomheden placerer sig i, som ikke er usikker fordi den vil i alle tilfælde gøre den interne bevidsthed og problemhåndtering stærkere. Men den er svær fordi den kræver en kreativ ageren i virksomheden, når den skal afdække sine muligheder. Indenfor den lokale arbejdsmiljøteori tales der om at oplevelse, analyse, norm og handling udgør elementerne i virksomhedens måde at håndtere arbejdsmiljøet på. Det nye er oplevelsen, mens de tre andre elementer findes i alle filosofier om AM-arbejde i virksomheder. Det er ikke så underligt, for oplevelsen er det eneste element hvor eksterne ikke kan være med i virksomhedens egen debat. På alle andre punkter har de professionelle eller myndigheden en opfattelse af tingene, selvom den er andledes end den, der er virkelig i virksomheden. Og selvsagt har de eksterne også selv en oplevelse af virksomheden, som f.eks. spiller en overordentlig stor rolle for de tilsynsførende. Med en subjektiv tilgang til risikoforståelsen, spiller oplevelsen en overordnet rolle i forhold til analyse og normelementerne, for de er direkte affødt af forståelsen og det at arbejde med tingene. Man kan måske se det på den måde at for at give oplevelsen plads, skal den have mulighed for at udfolde sig i en iagttagende analyserende situation. Handling udspringer af gensidig oplevelse af risiko og muligheder, og hvis gensidigheden omfatter for få, kan det tænkes, der ikke sker noget. F.eks. som sikkerhedsudvalgene ikke sjældent er tilbøjelige til at lade de kedelige opgaver ligge, fordi beslutning herom er taget i det lukkede forum, som ikke forpligter de berørte.

Det subjektive problem peger på, at man skal lade alle berørte deltage i arbejdspladsvurderingen, og at man skal søge de fora, som er tilgængelige i virksomhederne i forvejen.

Perioden har været præget af en disorientering om, hvor den subjektive indfaldsvinkel fører myndighedssystemet hen, og en vis skeptisk holdning imod at lade den systematiske filosofi supplere med andre tilgange.

Temaskiftet.

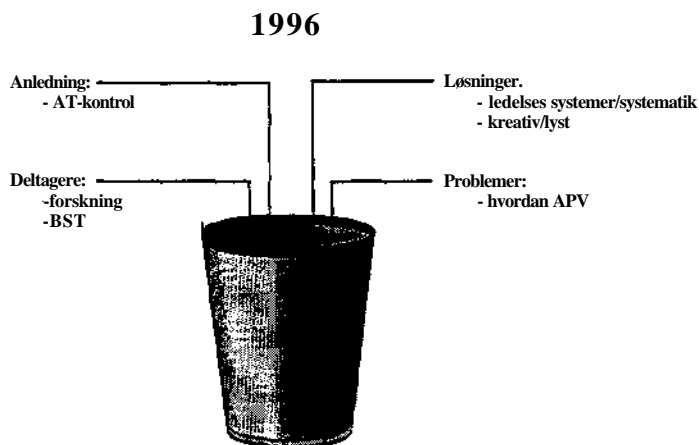
1996:

Til næste år skal arbejdstilsynet kontrollere arbejdspladsvurderingerne, og det vil give anledning til debat over, hvad vi egentlig mente med arbejdspladsvurdering, og hvad der er tilstrækkeligt eller nyttigt i APV. Deltagerne i debatten vil fortsat være forskerne, BST og f.eks. APV-projektet, med den ballast de kan tænkes at få. Desuden vil institutionsscenen udspille en debat imellem organisationerne og arbejdstilsynet. De løsninger man kan tænkes at stille op med, er fortsat den systematiske tilgang, som formentlig vil være stærkere integreret med miljøledelse og kvalitetsudvikling/kontrol end tidligere. Desuden vil der være en tilgang der peger på den kreative lystskabende fremgangsmåde, som en nødvendig vej at udforske.

Problemet som vil blive behandlet bliver blandt andet, hvordan skal man bygge og gennemføre sin APV. Skal det være en planmodel, hvor man starter med problemidentifikation og arbejder sig egennem belysningens dele, eller skal det foregå på en mere ad-hoc præget, mere aktionspræget, mere differentieret og varieret måde ?

Et af spørgsmålene bliver desuden, hvad menes nu med helhed. Er det at alt skal med, eller er det at man får udviklet arbejdsmiljøet, sammen med alle de udviklingsprojekter der ellers fungerer i virksomheden.

Blandt de mere løfterige debatter vil der være en om, hvordan man udnytter den turbo som skriftlig APV er, til at gøre arbejdsmiljøarbejdet sjovt og give adgang for dem der har motivationen.



I 1996 slipper vi ikke for at fortsætte diskussionen om, hvorhen den subjektive risikoforståelse fører os hen. I APV-projektet stillede vi spørgsmålet på den måde, at "hvis virksomhederne nu skal være selvudviklende, hvor kan de så finde og aktivere de kræfter, som gør at arbejdsmiljøarbejdet udvikles. "

Der er et hvis, og der er et spørgsmål om, at de selv kan aktivere sig. Man har ikke tidligere turdet gå direkte på denne indfaldsvinkel,

for der har været alt for meget der pegede på, at virksomhederne prioriterer arbejdsmiljøet og velfærden så lavt, at der ikke er mulighed for at gøre arbejdsmiljøledelsen til en naturligt levedygtig funktion i virksomhederne. Til gengæld er der sket det, at virksomhederne er blevet mere og mere dele af de almindelige samfund, og ikke længere isolerede industristielle eller offentlige øer isoleret fra medarbejdernes og kundernes øvrige liv. Navnlig de små har mærket det. Den civile indfaldsvinkel til arbejdsmiljøet er mere aktuell i virksomhederne.

Desuden har det vist sig at kommando og instruks er et problematisk redskab med et stigende antal regler som f.eks. under certificering. Der vil i stigende grad være brug for at folk vurderer selv, og at de gør det rigtigt. Målstyring og moral kommer således ind som

genetablerede ledelsesindtramenter, og kvalitet i arbejdet bliver det nye produkt.

Man vil på den ene side kunne konstatere, at den subjektive risikopfattelse har fundet en plads ved siden af mere ledelses/instruksbaserede fremgangsmåder som den systematiske tilgang. Ikke over og ikke under, men en betydelig indfaldsvinkel til at forstå det, der sker i virksomhederne. Man vil også se at alle tager den til sig, og bliver nødt til at arbejde med den, hvis de skal finde sig selv på arbejdsmiljøets marked. Det gælder både Arbejdstilsynet, dem der har satset alt på myndighedsfunktionen eller den professionelle indfaldsvinkel. Det viser sig at være det nødvendige løft vi får med den subjektive tilgang til risikoforståelsen.

Man vil endelig blive klar over, at den subjektive tilgang til risikoforståelsen ikke er et unikt tilfælde i historien. Subjektiviteten er et centralt tema i hele den udvikling, som har præget forståelsen af sociale systemer de seneste år. Virkeligheden er befolket af mennesker. Men man kan undre sig over, at det så sent er gået ind i arbejdsmiljødebatten. Forklaringen er, at den faglighed der har præget arbejdsmiljødebatten, har haft utilstrækkeligt indslag af forståelse for hvordan organisationer fungerer, og derfor er man blevet hængende i systemer af en mere rationel karakter. Så spørgsmålet er, hvorfor det lige sker med arbejdspladsvurdering ?

Jeg tror der er to vigtige elementer i denne forklaring. For det første at arbejdspladsvurdering i sig selv kommer til at pege på dobbeltheden i identifikation af problemer på den ene side, og på den anden side forventningen til at man har gennemført en omfattende analyse og vurdering af det værste, samt at man er i færd med at gøre noget ved det overhængende. Der er både problemer og deres omgivelser. Man har tidligere opfattet arbejdspladsvurderingen som en enhed. Dobletheden fører til en større fokus på at overveje hvis problemer der tages op. Er det samfundets, den almene befolknings (repræsenteret f.eks. ved medicinerne) eller er det virksomhedens?

Den anden årsag er orienteringen mod risikoforståelse på virksomhedsniveau har været holdt tilbage i den danske debat siden 1983. Så derfor springer den nu af sted som en champagneprop. Det er godt, og det er min opfattelse, at de fleste finder det nødvendigt. Men refleksionerne der skal igennem er pinsomme. Jeg har ikke alle svarene, men er mere istand til at se spørgsmålene. Hvad bliver f.eks. arbejdstilsynets rolle, om fagbevægelsens rolle, om arbejdsgiverorganisationernes rolle og om BST-ernes udviklingsmuligheder. Flere af disse spørgsmål har ventet på en åbnende indfaldsvinkel som den subjektive arbejdsmiljø.

Temaskiftet.

Hvordan uklare erfaringer om velfærd omsættes til adfærd i virksomhederne.¹

Indledning:

APV-projektet - mål og perspektiver.

Dette indlæg i vores planlægning stammer fra februar måned 1995, hvor vi genoptog debatten om det langsigtede perspektiv for projektet. Indlægget skal ses i sammenhæng med, at vi havde begrænset ambitionerne i det første idekatalog til at være sigte på erfaringsopsamling og raffinering og formidling af teknikker, der ikke nødvendigvis ødelægger virksomhedernes subjektive adgang til arbejdsmiljøet. Det virkede relevant alligevel at tydeliggøre perspektivet med det samlede projekt.

Anden del af dette indlæg er en første sammenskrivning af et projektdesign, som indgår i en konstant komparativ refleksion. Det vil sige, at det er første interne skitse til projekthelheden, og den har i dag mere metodehistorisk værdi end den udtrykker handlingsvejledning for de aktiviteter som pågår 1996-98. Men den er et eksempel på, at vi er bevidste om, at dette projekt måske kommer til at justere og gå i rette med velkendte dogmer på arbejdsmiljøscenen.

Projektets udgangspunkt er at folks egne erfaringer er et nødvendigt udgangspunkt og derfor gode nok til at udvikle virksomhedens arbejdsforhold.

Man kan diskutere dette synspunkt, men vi har sat os den opgave først at belyser relationen "egne erfaringer - udvikling af adfærd" i arbejdsmiljøet.. Der mangler forståelse af hvordan egne erfaringer omsættes i handling. Egne erfaringer er interessante fordi de findes i virksomheden, og de er det mest tilgængelige grundlag for at forstå arbejdsmiljøet. Siden kommer diskussionen om gyldighed.

¹ Titlen viser ind i en tradition, der omfatter tre vigtige elementer for debatten. For det første en accept af at hensigtsmæssighed og følelsesprægede hensyn altid indgår i de vurderinger som virksomheder gør. For det andet at usikkerhed om hvad den virkelige virkelighed egentlig er, altid følger beslutninger. Samt at fornyelse og læring for en lokal organisation altid omfatter bearbejdning af uklar forståelse af erfaringer til ny handling og nye vaner. Her følger vi i ø sporet af Weber, March og Olsen(1977) samt March (1994).

Arbejdspladsvurdering er en anledning til at omdanne uklar erfaring til tydeag, forståelig og fælles oplevelse af virksomhedens miljø, og til at bearbejde den i fællesskab.

APV er kommet udefra som en anledning. Den kan indebære, at et oplevelseselement der er vedkommende og engagerende, inddrages i arbejdsmiljøaktiviteten. APV kan også gennemføres som en aktivitet, der ikke involverer befolkningens oplevelser, f.eks. ved en BST-registrering eller en registrering der gennemføres af enkelte personer eller SiO. Det nye ved APV er, at der er kommet et særskilt fokus på identifikationen. Hvor den i planlægningsdebatten indgik som et underordnet element i den samlede bearbejdning af arbejdsmiljøet, har selve identifikationen nu en selvstændig afgørende betydning i det formelle system.

Genstanden for indledningsprojektet er selv bærende udvikling af handlinger.

Vi kom ind på emnet "på trods" af det rationalistiske planlægningsparadigme, som har besjælet det seneste tiårs arbejdsmiljøplanlægning. Vort grundlag for forsøgsmæssigt at tage den nye stilling var bl.a. ganske enkle observationer, som dog viste sig at være stærke, fordi de tilsyneladende omfatter noget rigtigt. De dækker mange parallelle erfaringer. Forståelse af mulige kræfter i sikkerhedsarbejdet opstod f.eks. i en case der viste at

- man kan finde fora, hvor virksomhedens befolkning bringer deres erfaringer og analyser frem - også om arbejdsmiljø
- .
- de bringer forskellige erfaringer frem under forskellige forudsætninger - hvert emne har sit forum
- det er i meget vigtige tilfælde lettere at forstå og bearbejde de vidtrækkende erfaringer og analyser, hvis det foregår i virksomhedens eget sprog og faglighed
- arbejdspladsvurderingens gennemførelse (processen hvorunder de enkelte belastninger bearbejdes - af de ansatte, af SiR, af SiU, af ledelse) afspejler en prioritering der på visse områder forekommer uforudsigelig set udefra, og som både har med emnet og den organisatoriske/personmæssige

struktur at gøre. En positiv erfaring er f.eks., at hvis sagshåndteringen holdes i gang imellem den ansatte, afdelingslederen og sikkerhedsrepræsentanten, er der meget store muligheder for, at der sker noget. Der skete meget. Både let og besværligt. Det uddramatisk jævne - var det der kendetegne forløbet, og der var også ting, der ikke skete noget ved.

Anledningen - arbejdspladsvurdering - var god til at etablere erfaringsudveksling i de tilfælde, hvor det skete på virksomhedens egne betingelser.

Derimod var BST's parallelle kortlægning omfattende, men den talte kun til BST. Næsten ingen andre brugte den fremmede vurdering. Det var tydeligt, at der er en forståelig indfaldsvinkel til arbejdsmiljøet, når det defineres ud fra "hvilke emner synes vi på virksomheden, det er værd at arbejde med".²

APV-projektet bygger også videre på "Forbedringer af arbejdsmiljøet i små virksomheder"³ hvorfra tre hypoteser forekommer vedkommende. :

- der skal tages udgangspunkt i virksomhedernes egen oplevelse af deres ydre og indre betingelser
- positive resultater er vigtige at støtte sig til, frem for udelukkende at fokusere på den problemorienterede indfaldsvinkel, hvilket betyder at man må forfølge succeser frem for at hænge fast i de ting, som ikke kan samle opmærksomheden
- det er vigtigt at opnå egne erfaringer, og derfor skal man selv prøve sig frem i praksis.

Desuden bygger projektets antagelser på forestillinger, der er teoretisk vel-etablerede om relevante emner.

Vi har fået moralsk støtte til projektets dogmatik, og ideer til at forbedre søgeproces og helhedsbillede fra en række brede teoritraditioner og et par hypotesetiløb om arbejdsmiljøarbejdet:

- den Aristoteleske tradition for at forstå nye fænomener vil tilføre begrebsdannelsen et nødvendigt løft
- forståelsesteoritikernes og den kritiske teoris ide og beskrivelse af miljøets og samtalens betydning for at man kan arbejde med egne erfaringer⁴
- den demokratiske dialog indfaldsvinkel til den reflekterende organisation der

² EBC Health and Safety Regulations and their Impact on the Danish System. RUC/Comett 11,1993.

³Peter Hasle et al. Casa 1992

⁴Rolf Helenius: "Förste och bättre veta", Carlssons, Malmö 1990

er i stand til at gøre noget og være aktiv i det liberale demokrati.⁵

- hypoteser om nødvendige elementer i den lokale arbejdsmiljøfilosofi (den lokale "teori")⁶

- iagttagelser af forskellen på den virksomheds-eksterne og de interne fænomener.

Resultatet af forprojektet sommeren 1995 er en samling forslag til gennemførelse af APV, der kan tænkes at hjælpe virksomheden ind i en fortsat proces af omarbejdning af erfaringer til arbejdsmiljøhandling. Vort praktiske output er en rapport fra projektet der omfatter nyttige eksempler, som vi tror har en generel nytte. Det sker på baggrund af, at vi har udviklet og bearbejdet erfaringer om arbejdspladsvurdering, som inddrager et element af livsverden - den subjektive risikoforståelse. Det har ikke været muligt at bygge den første samling teknikker på den subjektive risikoforståelse - endsige på de ansattes og ledelsens livsverden - for der er i almindelighed ikke mange erfaringer med at bygge arbejdspladsvurdering op herpå. De fleste erfaringer bygger på tilpasning til systemerne, som dirigerer virksomhedernes arbejdsmiljø udefra. Den subjektive indfaldsvinkel er i hovedsagen tidligere kommet til udtryk som en underordnet kategori, der skulle vise folks oplevelse af fænomener kunne beskrives objektivt. I vort forarbejde har vi forsøgt at anvende eksempler indhentet i forbindelse med projektets casestudier, og at lade det subjektive komme til orde i de teknikker og systemer, der er kendte og benyttede.

Data for det foreløbige idekatalog, adskiller sig derfor fra de data der skal danne grundlaget for de næste faser, hvor den subjektive indfaldsvinkel og livsverden bliver ledetråden.

.

Erkendelsesmæssigt kommer vi til at bevæge os igennem en 9-trins⁷

⁵ Gustavsen og Engelstad 1986,

⁶Max Elden: "Democratization and Participative research in developping local Theory" Journal of Occupational Behaviour, Vol 4 1983 side 21-33

⁷ Erkendelsesmæssigt har vi begivet os ind i en begrebsformulerende fremgangsmåde, som kan løse problemet for os: hvis der er et selv bærende element i virksomhederne, hvad består det så af, og hvor fører det hen. Teknikken er "The Discovery of Grounded Theory" Glaeser & Strauss 1968.

bearbejdning, hvor det foreliggende idekatalog bidrager til de to første trin.

Dens struktur er bestemt af at vi

- vil lære af virkeligheden, og derfor tages der udgangspunkt i konkrete kategorier observeret i virksomheder
- vi vil udvikle en ny forståelse, derfor skal definitioner uddrages
- vi bygger et meget omfattende bidrag til forståelsen af sikkerhedsarbejdet, derfor skal definitionerne generaliseres og prøves i forskellig sammenhæng
- vi giver et bidrag til den teoretiske kundskab, og derfor skal vi diskutere os ind i videnshistorien - deltage i debatten.
- vi vil undersøge, om vi har udviklet varig ny kundskab, derfor skal vi søge at generalisere og undersøge den normative kraft i teorien.

Trin 1. Udvikling af kategorier der kan indkredse betingelser for at anvende uklare erfaringer. Det overordnede er at belyse forhold som vi tror aktiverer det subjektive udgangspunkt.

- hvilke fora kan forekomme i en virksomhed
- hvilken variation i fora er der - hvilke erfaringer behandler de
- hvordan formuleres erfaringer der kan arbejdes videre med
- emner der prioriteres og skaber motivation
- hvordan gennemføres projekterne
- hvordan kan man beskrive praktiske forståelsesmiljøer
- hvornår etableres dialog-miljøer
- typiske personkonstellationer og fællesskaber som optræder på scenen
- hvilke økonomiske synsvinkler er motiverende (rationalitet)
- hvordan tages beslutninger uformelt, og hvorledes indgår arbejdsmiljø deri?

I første bearbejdning (idekataloget) har vi kun givet ord til dele af de centrale spørgsmål, for at blive istand til at give eksempler på fremgangsmåder der kan indeholde elementer af den subjektive tilgang. Kategoriopbygningen er således ikke tilendebragt, men har haft som mål at samle vigtige eller meget benyttede fremgangsmåder, som har et subjektivt indhold.

De styrende kategorier i kataloget er:

1. Man kan altid finde en **kærneteknik** i en fremgangsmåde som virksomhederne selv har mulighed for at benytte. Den vil bidrage til at løse et enkelt eller to problemer i forbindelse med håndtering af arbejdsmiljøet. Ingen er istand til tilfredsstillende at bidrage til alle opgaver og i alle situationer.
2. **Måden** en teknik ("redskab") anvendes på, er altid forskelligartet og afgørende for anvendelighed og resultat. Måden kan formaliseres og diskuteres som spilleregler. Faldgruber i forbindelse med anvendelsen, vil i første række være forbrydelser mod teknikkens kerne, og ofte tage form af ubevidst

håndtering af den - f.eks. ved mangel på stillingtagen, kombination og spilleregel.

3. Det **subjektive element** indgår med aftagende styrke med teknikkens stigende brug af struktur udefra, og med stigende brug af konsulenter eller interne eksperter. Jo større behov for skemaer og ressourcepersoner, jo større fare for mangel på subjektiv tilpasning.

4. De simpleste og lettest anvendelige teknikker giver bedst **mulighed for tilpasning** til lokale forhold.

5. De ressourcekrævende teknikker indebærer større mulighed for at indføre **forandring udefra**.

6. De subjektivt baserede teknikker behøver ikke indebære større **forandringer**, med mindre der i virksomhederne handles bevidst med henblik på at udvikle målsætningsdebat, egne spilleregler, emner der tematiseres til samlede projekter og brugen af forskellige teknikker til at aktivere deltagelse, udvikling og integration.

I idekataloget har vi ikke færdigformuleret f.eks. de fire begrebsmæssigt vigtige emner:

- uklare erfaringers omsætning til handling, som er behandlet på eksempelniveau
- gode fora i virksomhederne er ikke afdækket begrebsmæssigt
- emner som skaber motivation er ikke tematiseret, idet der ikke er fokuseret på enkelte arbejdsmiljøemner
- typiske personkonstellationer er ikke behandlet som en særskilt diskussion, men bag præsentation af alle teknikker er der en forudsætning, nemlig at berørte skal inddrages.
- beslutningssystemer er forkortet til en målrationalistisk design, som er suppleret med en vurdering af det subjektive livsnære indhold.

De fire organisationssociologiske emner skal bearbejdes i projektets anden fase.

Trin 2. Eksempler på gode APV-redskaber der formulerer uklare erfaringer (et udvalg udgør idekataloget, hvori de valgte redskaber er)

- opsamling af metoder der fremgår i initiativer som egenkontrol/internkontrol, miljøledelse, SiO-projekter, motivation via økonomiske indfaldsvinkler etc.
- metoder der virker motiverende f.eks.
 - den kreative APV

- gør det selv
- lav dialogsituationer
- alle er deltagere
- begræns repræsentationen, gå den direkte vej
- nogle emner har store perspektiver
- byg på dem der har lyst og på dem der har problemet
- brug flere metoder, adskil det der er engagement om, og det der skal koordineres
- ideværktøj til at lave en arbejdsmiljøpolitik (alle med, hvor længe skal den holde, hvad skal den indeholde).

Trin 3. Udled definitioner om forhold der fremkalder handling af uklare erfaringer ved APV.

Dimensionerne kan være

Tema 1. Hvilke **emner** finder virksomheden, det er værd at beskæftige sig med

Tema 2. Hvordan **forstår virksomhedens befolkning** problemerne

Tema 3. **Hvad skal der til** for at man gør noget ved det

Tema 4. **Forhold i virksomheden** som bevæger den til at fortsætte med at være aktiv

Tema 5. Hvordan styrer virkeligheden **udenfor** virksomheden lyst til kortlægning, forebyggelse, diskussion og oplevelse af virksomheden/arbejdet i udvikling.

Tema 6. Hvordan kan man beskrive organisationen i en lokal-central dimension.

Tema 7. Hvorvidt er aktiviteten forebyggende eller afhjælpende.

En subjektiv forståelsesramme beskrives.

Trin 4. Brug begreberne om, hvordan uklare erfaringer omdannes til handling ved APV

Her bygges udkast til modellen om det selvbærende APV-arbejde.

Træk de generelle aspekter frem,

Hvornår gælder modellen og for hvem.

Diskuter den subjektive forståelse og

- relationen til regelbundne og professionelle risikobeskrivelser
- samspillet imellem kreativ og systematisk arbejdsmiljø-arbejde

Trin 5. Anvend kategorierne om APV-metoderne med et bredere perspektiv.

Diskuter idekatalogets forslag på baggrund af de nye begreber og dimensionerne der indgår deri. Observer virksomhedernes brug af idekatalogets metoder, og anvend data til konfrontation med hypoteserne.

Konkluder erfaringer af idekataloget og casene.

Hvad vil vi nu undersøge for at løfte den videre. Henholdsvis

- dokumentationsprojekter
- begrebsprojekter

Generaliser model og relationer.

Trin 6. Udvikl teorien om den selv bærende APV.

Her tages APV igen i fokus, og vi skal beslutte os til hvad den skal bruges til, hvorvidt tror vi på det selv bærende element, skal det f.eks. kunne være en strategi i arbejdsmiljøindsatsen, eller skal det kun være et forbigående projekt at koble subjektive erfaringer med en fortsat arbejdsmiljøstrategi.

Vi skal forberede en relation til alle slags diskussioner.

Trin 7 Hvornår duer vores teori om det selv bærende arbejdsmiljøarbejde.

Anfægter vi for alvor kendte strategier eller er de komplementære.

Har vi alvorlige bud til arbejdsmiljøsystemets strategivalg.

Trin 8. Diskuter vore observationer og hypoteser i forhold til teoristof

I forhold til f.eks.

- den lærende organisation - i beslutningsteoretisk forstand
 - socioteknik- dialogteknikkernes diskussion
 - selv bærende arbejdsmiljøledelse - det internationale forum
 - det Europæiske projekt - EU og det lokalt selv bærende
- samspillet imellem marked, system og civil/livs verden
- holder den fænomenologiske tilgang i forhold til Gallileis disciple - forståelse, usikkerhed, rationaliteter og handling
 - vil vi bygge videre indenfor den lokale arbejdsmiljøstrategi ?
- repræsenterer den et generelt begreb om evne til handling, eller er den udelukkende en beskrivende kategori ?
- social forankring af arbejdsmiljøforståelsen og risikoperception.
 - socialforfatningens rækkevidde og fornyelse for risikoforståelsen ?

Trin 9. Udled de virkelige nye bidrag til videnshistorien.

Har vi et nyt bidrag til videnhistorien,

- er det et teoretisk supplement, eller er det bare en fortolkning der kan provokere i fremmed teoretisk sammenhæng.
- Kan vi vise den empirisk/praktiske konsekvens af vores forståelse ved eksempler. Så bør vort perspektiv gennemsyre hele det danske samfund.

Erkendelsesmæssigt kan vi ende med meget stærkt hypotesestof, som kalder på at blive afprøvet og anvendt i flere sammenhænge. Fremgangsmåden er så at fastholde diskussionen af enkelte centrale dimensioner vi har etableret. Det kan modsat også ende med meget stærke hints om virkeligheden, som vi fortsat ikke er færdige med at forstå.

Mål og perspektiver i APV-projektet - en planlægningsvurdering i Grounded Theory traditionen. (PBO febr/marts 1995)

				9. Vort generelle bidrag til.
			8. Diskussion af begreber i forhold til etablerede paradigmer om: -organisationer:	Videnhistorien (Hvordan arbejdsmiljø skal forstås ud fra sin sociale kontekst) Begreber.
		7. Er vor teori svaret på vigtige spørgsmål.	Herunder samlede koncepter som - lærende org. analytisk indkredsende udtryk som - fjoller Socialpsykol: - sicioteknik - dialogteknik	Normer for AM-strategi
	6. Teorien om APV	Anfægter vi kendte strategivalg	Forsknings/administrative miljøers dogmatik: f.eks. - Frick m.fl. (miljøledelse bærer sig selv)	Endelige generelle resultater
5. Observation af APV-casene, hvor V har gjort noget udover det velkendte system. Generaliser erfaringerne	Vurdere om den subjkt. fremgangs-måde er afgørende for selv bærende	Hvornår bør den subjektive indfaldsvinkel aktiveres i stedet for andre.	-EU-konklusioner - lokale AM-teori	

			4. Hvad omdanner uklar erfaring til handling med APV	Anvend definitionerne Analyse (beskrivelse og eksploration) af det usædvanliges baggrund i den sociale virkelighed.	Er Den subjektive indfaldsvinkel central for en fyldestgørende AM-strategi	Er der f.eks. vigtige bud på fremtidens arbejdsmiljøstrategi	Etablerede tekniske koncepter til at forstå det sociale: - social-forfatning - andre
		3. Definitioner Hvad kendetegner de selv bærende aspekter	Definitionerne bruges		Betydningen af elementer i den sociologiske virkelighed i organisationen		
	2. Konkrete metoder Idekataloget: - motiverende APV-metoder	f.eks. beskrevet ved - emner - forståelse - system som forklaring	Hvor vidt gælder den ? - i rel til Prof og regel- baseret risiko-forståelse	- ny dokumentation - nye forståelsesprojekter			
I. Egne erfaringer bag APV	- kreativ - gør det selv	- lokal/central	- Hvordan kan samspil imellem kreativt og systematisk arbejde tænkes at tage form				
Kategorier:	- alle med	- forebyggende/ afhjælpnende					
- Fora	- ingen repr.	- egne organisatoriske løsninger, dvs integration ?					
- Hvordan	- gode fora						
- Emner	- gode emner						
- Gennemførelse	- lyst		- Hvor radikalt er bruddet med den systematiske tænkning - f.eks. at produktivitet og organisationsoverlevelse er forbundet med subjektiv tilgang til AM				
- Forståelsesmiljøer	- flere						
- Hvornår dialog	- dialog						
- Hvem i samspil	- forskellige sammenhængende strukturer IKKE						
- Øk motivation	- ikke "hele systemer" men eksperimenter holdning - ikke "alle med i politiklægn"						

The Social Conception of Risk and Development of Motivation and Commitment in Health and Safety Work

Peter Hasle

Senior Researcher, Ph.D.
CASA (Centre for Alternative Social Analysis)
Linnésgade 25,
DK-1361 Copenhagen K
Tel. +45 33 32 05 55
Fax. +45 33 33 05 54
E-mail: casabln@inet.uni-c.dk

Poul B. Olsen

Senior Researcher, Ph.D.
TEKSAM, Bygn. 12.2
P.O.Box 260 Roskilde University
DK 4000 Roskilde
Telephone +45 75 77 81-2496
E-mail: PBO@TEKSAM.RUC.DK

Introduction

The issue of this paper is a discussion of the possibilities for development of motivation and commitment in health and safety work. The social conception of risk is considered a key concept in this context and it is discussed how the concept can be used in workplace assessment.¹

The Danish strategy for control of risk at work has so far been legal and expert-oriented. The Working Environment Act and government ordinances present the obligations for the employers, a safety organization is required to secure the practical compliance and expert consultants are provided by the occupational health service. The strategy is based on the assumption that it is possible to identify an objective and true description of the risk and subsequently to stipulate the correct method to control the risk.

However, experience has indicated that this strategy meets a number of constraints in the enterprises which is hampering a successful implementation. The safety organization is often placed as an appendix to the line organization, with limited influence on the central strategy of the enterprise. The commitment to health and safety activities among common employees and managers is therefore rather limited.

¹ The issue is further discussed in: P. Olsen, P. Hasle: Vurdering af forskellige muligheder og perspektiver i arbejdspladsvurderinger (Evaluation of different possibilities and perspectives in workplace assessment). (In Danish). CASA, Copenhagen 1994.

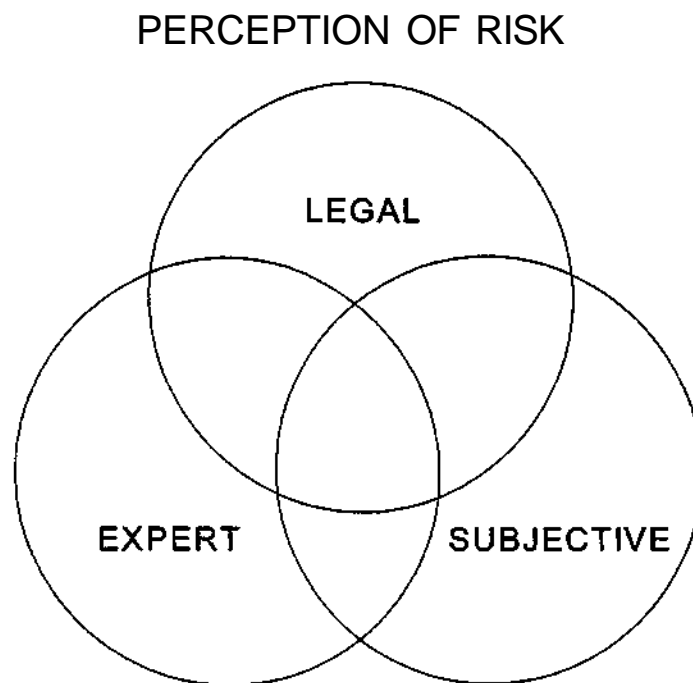
The Social Conception of Risk

One of the reasons for failure of the legal and expert-oriented strategy is the negligence of the social conception of risk in the enterprise. It is important to distinguish between three different conceptions of risks:

- **The legal conception** is based on the definition of a risk as legal or illegal. From the legal point of view a potential risk only constitutes a risk which requires action if it is defined as illegal.
- **The expert conception** is based on the scientific knowledge about risk and health consequences.
- **The social or subjective risk conception** is based on the employees' own experience of a risk.

The three conceptions may in some cases be quite distinct and in others overlapping.

Figure 1



The important point is that the social conception of risk generates the motivation and commitment to do something. Legal requirements and expert knowledge are also influencing the activities in the workplace, but in the end the employees, both as individuals and as a group, have to decide that a certain problem is of priority and action should be taken. Thus, a strategy based on

the social conception of risk seems to open the possibility for a positive development of motivation and commitment in the health and safety work.

A Local Theory about the Working Environment

The rationale behind the social conception of risk can be expressed by a local theory about the working environment. The concept about local theory in this context has been discussed in Norwegian literature.² Four elements form the local theory about the working environment:

- the **perceptions** about working environment problems;
- the **theories** about relations between exposures and health consequences;
- the **legal and ethical assumptions** about which demands for improvements are legitimate;
- assumptions about the **actions** which could improve the working environment.

The choice of a risk as important, and the choice of taking action, will depend on all four elements.

- Do we, in this workplace, perceive a problem?
- Do we understand the reasons for the problem?
- Do we consider it as a legitimate problem?
- Do we have ideas about what to do?

If the answer fails to just one of the questions, the problem will not be considered of priority and no action will be taken. Especially negative answers to the two last questions are important reasons for negligence of many working environment problems.

One example is repetitive strain injuries (RSI) in textile and food industry which for many years has been ignored, because neither employees nor management were able to identify a suitable preventive strategy. In Denmark an action-plan against RSI has been launched by the Government, the employers federation and the labour unions. The consequence of that plan is that RSI is now considered legitimate, and improvements are introduced in many workplaces which have been passive for years. The example demonstrates two important points. Firstly, it is possible from outside to influence the local theory in the workplace and secondly, action is only taken when people in the workplace have decided for themselves to do something.

2 M. Elden: Democratization and participative research in developing local theory. *Journal of Occupational Behaviour*. 4, 1983, p.21-33. K.H. Sørensen, A.R. Sætnan: *Makt og metvirkning i arbeidsmiljøet* (Power and Participation in the Working Environment). Norsk Institutt for Sykehusforskning. Trondheim 1998 (in Norwegian).

Workplace assessment

The general EU-directive 391/89 about the working environment introduces workplace assessment (WPA) as one of the key instruments in the health and safety work. It would be an obvious jeopardy to develop methods for WPA which are systematically based on the expert and the legal risk conception exclusively. The result could easily be a paperbased bureaucratic system which will facilitate disengagement.

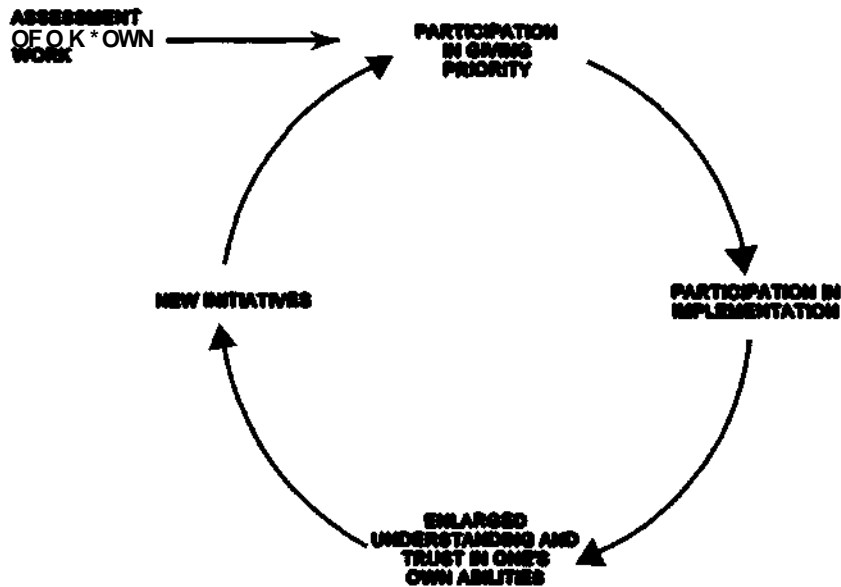
However, an effective health and safety work needs motivation and commitment and it is our hypothesis that a WPA based on the social conception of risk opens a new possibility for development of the necessary motivation and commitment in the health and safety work.

Three conditions are crucial in order to develop motivation and commitment:

- All involved persons in the workplace must participate in the assessment of their own work.
- Responsibility must be decentralized as much as possible.
- The process of problem-analysis and priority-setting must become fully visible for all involved persons.

WPA should be considered as a learning process, in which participation in both assessment of their own work, giving priority to the problems and implementation of improvements gives the employees an experience of trust in their own abilities and an enlarged understanding of the working environment. The goal is to develop the learning process as a self-reinforcing process as described in figure 2.

Figure 2



Dialogue both between employees and between employees and management is the main instrument for implementation of this approach to WPA.

Gustavson and Engelstad³ have especially emphasised dialogue as an essential instrument in democratic development at the workplace and the concept of dialogue can be used in WPA. The most important principles of dialogue techniques are:

- all concerned persons participate (including management);
- the issue of discussion is practical work experience;
- all viewpoints are legitimate;
- disagreement is accepted, but the dialogue aims at consensus about subsidiary objectives.

Conclusion

The social conception of risk is suggested as a potential strong instrument for improvement of the health and safety work in enterprises. The concept especially opens possibilities for improvement of motivation and commitment. Furthermore, WPA is a new legal instrument which can be used as an

³ B. Gustavson, P. H. Engelstad: The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic dialogue in Changing Working Life. Human Relations, Vol. 39, 1986, 2, p. 101-116.

opportunity to introduce new methods based on the social conception of risk. However, in order to accomplish this possibility two questions need to be discussed:

- Which factors, internal as well as external, are influencing the development of the social conception of risk in the workplace?
- How can the social conception of risk be used in practical health and safety work?

We are in the middle of a project addressing those questions. The project is funded by the Danish Working Environment Fund and carried out in cooperation with the labour unions and the employers.

Indledning til idekatalog: Arbejdspladsvurdering som redskab for arbejdsmiljøarbejdet

En arbejdspladsvurdering er, som ordet siger, en vurdering af virksomhedens arbejdsmiljø. Det indebærer en identifikation af belastninger, en vurdering af muligheder for at fjerne dem, samt en beslutning om, hvordan man får gennemført foranstaltninger, der forebygger belastningerne.

Hvad siger reglerne

Bekendtgørelsen om arbejdets udførelse stiller krav om, at arbejdsgiveren foretager en arbejdspladsvurdering og gennemfører de foranstaltninger, som er nødvendige for at sikre arbejdstagernes sikkerhed og sundhed. Arbejdstilsynet har udsendt en vejledning, hvor de præsenterer deres fortolkning af, hvad en arbejdspladsvurdering indebærer.

Arbejdstilsynets vigtigste krav til arbejdspladsvurderingen er, at den giver overblik over *alle* problemer af betydning, og at virksomheden bruger den forebyggende. Dertil kommer, at arbejdspladsvurderingen skal være skriftlig i den udstrækning, den har særlig betydning for sikkerhed og sundhed.

Vejledningen præsenterer et eksempel, men beskriver ikke nærmere, hvordan virksomheden skal leve op til kravene. Det er i høj grad op til den enkelte virksomhed at finde sin rigtige måde at gennemføre en arbejdspladsvurdering på.

I kan læse mere i

- At-meddelelse nr. 4.00.12, august 1994 om arbejdspladsvurdering sundhedsforhold på arbejdspladsen.

Arbejdstilsynets konkrete forslag til arbejdspladsvurderings-metode er desuden beskrevet i redskabskort nr. 4.

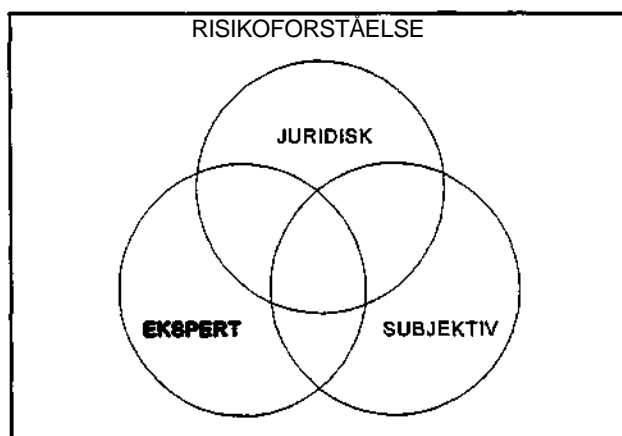
Forståelse af risiko

Når man vurderer virksomhedens arbejdsmiljø, tager man udgangspunkt i en opfattelse af risiko - det vil sige - hvad opfatter man som belastninger for de ansattes helbred? Men risiko er ikke et entydigt begreb - man kan forstå det på forskellige måder.

- den **juridiske risikoforståelse** er udtryk for lovgivningens krav til arbejdsmiljøet;
- **eksperternes professionelle risikoforståelse** er udtryk for et forsøg på at beskrive de objektive arbejdsmiljøbelastninger. Eksperterne foretager vurderingen på baggrund af en blanding af videnskabelig viden og faglige normer og traditioner på området;
- den **subjektive risikoforståelse** er et udtryk for de berørtes egen opfattelse af risikoen i virksomheden. Det vil sige, de ansattes og ledelsens opfattelse af risikoen i virksomheden.

Indledning til idekatalog

Figuren viser, at der er problemer, som den ene forståelse indeholder, uden at de andre gør det. Der, hvor cirklerne lapper over hinanden, stemmer de overens i forhold til, hvad, der bliver defineret som risiko. Men der kan stadig være forskel på, hvordan problemerne bliver beskrevet. Det afhænger af øjnene, der ser.



Den subjektive forståelse af risiko er et udtryk for: **hvilke arbejdsmiljøproblemer** synes vi på virksomheden, det er værd at tage fat på, og hvordan synes vi, det **er bedst at gøre** det? Det er det mest centrale udgangspunkt, hvis man ønsker en selv bærende og motiverende arbejdspladsvurdering, som er integreret med andre ideer og projekter i virksomheden.

De to andre risikoforståelser er udtryk for eksterne personers vurdering af virksomheden. Deres billede vil aldrig skabe den samme grad af genkendelse og motivation, som de valg personer i virksomheden selv træffer.

Den subjektive forståelse af risiko bliver dannet på baggrund af en lokal teori om arbejdsmiljøet på virksomheden. Den indeholder:

- et oplevelseselement, som består af forestillinger om, hvilke sider ved arbejdsmiljøet, man oplever som problematiske;
- et teoretisk-analytisk element, som består af forestillinger om, hvilke sider af arbejdsmiljøet, der skal ændres, hvis arbejdsmiljøet skal blive bedre;
- et værdi-norm element, som består af antagelser om, hvilke juridiske eller legitime krav, man kan stille til arbejdsmiljøet;
- et handlingselement, som består af forestillinger om, hvorvidt det er muligt at få løst arbejdsmiljøproblemerne, og om hvordan man i givet fald skal gå frem.

Den enkeltes opfattelse påvirker og bliver påvirket af alle de andre opfattelser, som virksomhedens personer og organer bærer. Det sker igennem sikkerhedsarbejdet og virksomhedens øvrige udvikling, hvor forskellige - og ofte modstridende opfattelser brydes.

Pointen er, at der er en række andre forhold end blot viden, som præger risikoforståelsen. Blandt de vigtigste vil være virksomhedens traditioner og normer, tidligere erfaringer med at gøre noget ved arbejdsmiljøet og aktuelle prioriteringer i

virksomheden i forhold til den økonomiske situation og den fremtidige strategi. Virksomhedens forståelse af arbejdsmiljøet er dynamisk. Den ændrer sig hele tiden i et samspil med input fra omverdenen og praktiske erfaringer i virksomheden.

Redskaberne i dette idékatalog er kendetegnende ved, at de tager udgangspunkt i den subjektive forståelse, og forsøger at få den gjort synlig. Da det er et brud med det traditionelle sikkerhedsarbejde, kræver det, at virksomheden vælger at ville arbejde med det som udgangspunkt.

Lokal subjektiv tilgang til arbejdsplads vurdering

En arbejdsplads vurdering skal være egnet til at få øje på arbejdsmiljøproblemerne, men det vigtigste krav til arbejdspladsvurderingen er ikke nødvendigvis evnen til at identificere problemer. Der er en række bredere krav, som er væsentlige, for at der rent faktisk sker forbedringer i arbejdsmiljøet. Det er de tre krav idékataloget tager udgangspunkt i, nemlig:

- Virksomheden skal selv kunne gennemføre vurderingen og få udbyttet af den læreproces, som opstår i den forbindelse.
- Motivation og engagement skal øges - blandt ansatte, ledere og medlemmer af sikkerhedsorganisationen.
- Arbejdspladsvurderingen skal kunne integreres i den samlede strategi for virksomhedens udvikling.

Bliver en af delene overset, vil enten arbejdsmiljøet, virksomheden eller deltagerne lide under det, og processen går i stå. Så vil man ende med, at arbejdspladsvurderingen er en kedelig formel aktivitet, der udføres af eksterne eller interne arbejdsmiljøeksperter, mens resten af virksomheden ingen interesse har i sagen.

Virksomheden kan kun opnå et positivt udbytte af en arbejdspladsvurdering, hvis ledelse og ansatte er motiverende. Forudsætningen er, at de får indflydelse på arbejdspladsvurderingen, at de har en veldefineret rolle, og at de ser resultater af deres indsats.

Det er nødvendigt, at arbejdspladsvurderingen tilpasses de andre aktiviteter i virksomheden, for at den får effekt - både på kort og lang sigt. Arbejdsmiljø får en højere prioritet i virksomheden, hvis indsatsen hænger sammen med andre opgaver og udviklingsprojekter.

Idékataloget indeholder en række forskellige redskaber, som alle gør det muligt at lade de berørte - ledere og ansatte - komme til ordre i arbejdspladsvurderingen. De inddrager den subjektive risikoforståelse og synliggør den. Men for at fungere må I selv tilpasse og sammensætte redskaber og metoder ud fra jeres egne ønsker til arbejdspladsvurderingen.

Det kan være ønsket om, at

- flest muligt bliver ansvarlige for at arbejdsmiljøet udvikles,
- der skabes større opmærksomhed om vigtige emner,

Indledning til idekatalog

- omfanget af bestemte problemer bliver vurderet,
- gode alternative løsninger på vanskelige problemer bliver udviklet,
- en alsidig registrering af arbejdsmiljøet bliver etableret,
- blive gode til at fortsætte de udviklingsprojekter, der er påbegyndt,
- starte helt forfra på sikkerhedsarbejdet.

I hvert tilfælde findes flere redskaber, som vil være til hjælp.

Inddragelse

Inddragelse er et nøgleord i sikkerhedsarbejdet. Alle berørte skal have lejlighed til at tilkendegive deres mening om arbejdsmiljøet - hvilke problemer synes de, der skal prioriteres.

Det væsentlige er at fastholde ansvaret lokalt - så vidt muligt. De berørte ansatte og ledere skal opleve, at de har et væsentligt medansvar for arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads, og at de har den nødvendige kompetence til at handle i forhold hertil.

Alt for ofte bliver ansvaret næsten mekanisk skubbet videre til sikkerhedsudvalget. Det betyder, at de berørte på den ene side føler sig koblet af og på den anden side frit kan kritisere manglende eller forkerte handlinger fra sikkerhedsudvalgets side. Derfor skal rollefordelingen være klar og synlig, og kompetence og ansvar skal så vidt muligt decentraliseres.

De ansatte, skal have så mange opgaver som muligt, men udvalgt efter motiverende egenskaber og nødvendighed. De har ofte store uudnyttede ressourcer - f.eks. når det gælder:

- debat om, hvad man vil med arbejdspladsvurderingen,
- analyser af årsager og virkninger i arbejdsmiljøet,
- indkredsning af løsningsmuligheder,
- den praktiske gennemførsel af løsningerne,
- prioritering og vurdering af ressourceforbrug,
- vurdering af resultat af tidligere projekter.

Deres tidligere erfaringer med virksomhedens indsats for et bedre miljø betyder meget for, hvad de umiddelbart vil være motiverede for at deltage i.

Spilleregler

Spilleregler er en vigtig del af arbejdspladsvurderingen. I spillereglerne fastlægger virksomheden, hvornår og hvordan den enkelte deltager i arbejdspladsvurderingen. Det er regler, der skal tages alvorlig, hvis man skal have udbytte af arbejdspladsvurderingen, men det er også regler, som kan tilpasses og laves om. Det væsentligste i spillereglerne er spørgsmålet om, hvem der skal have indflydelse på de forskellige beslutninger.

Skal de mest udsatte have mest indflydelse, fordi det er dem, der bliver nedslidte og får et dårligt liv? Eller er det produktchefen og driftslederen, fordi det er dem, der er tættest på tanker og beslutninger om virksomhedens udvikling? Eller er det snarere, hvordan informationer og kompetence fordeles mellem disse grupper? Det må virksomheden selv afgøre. Derfor skitserer vi kun, hvordan spilleregler kan se ud.

Når I tager stilling til spilleregler, er det vigtigt at afklare:

- Hvilke områder arbejdspladsvurderingen skal dække.
- Hvem der deltager, og med hvilken opgave og kompetence.
- Hvordan problemer bliver registreret.
- Hvordan problemer bliver prioriteret og af hvem.
- Hvordan man kan komme til orde, og hvad man skal gøre.
- Hvordan man indgår i samarbejde med andre.
- Hvordan man kan åbne mulighed for speciel støtte til de svage deltagere.
- Hvilken politik eller målsætning for arbejdsmiljøudviklingen, der skal styre arbejdspladsvurderingen.
- Hvem der er ansvarlige for at holde liv i processen og hvordan.

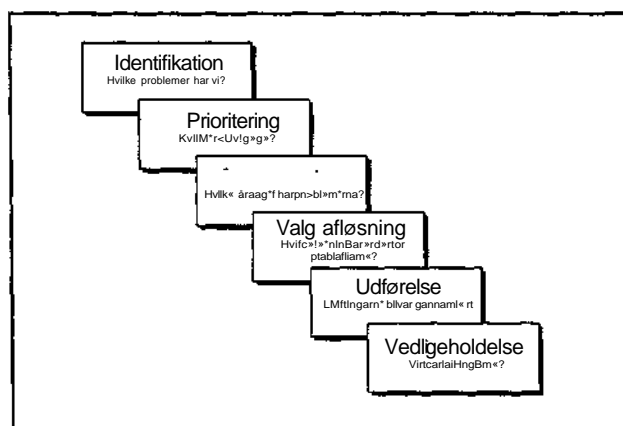
Spillereglene skal være kendte af alle berørte. De skal jævnligt tages op til revision, så de svarer til virksomhedens udvikling og behov.

Spilleregler skal ikke fastlåse. Men de skal give et overblik over, hvem der deltager, og hvilke faser arbejdspladsvurderingen fokuserer på. Det giver alle en bedre mulighed for at se og forstå det, der foregår. Ikke mindst giver det mange en forståelse af, hvornår det er nødvendigt, at de selv giver sig til kende og er med til at tage stilling.

I idékataloget er der også en anden form for spilleregler, som knytter sig til nogle af redskaberne. De er en væsentlig del af redskabet, som man ikke kan ændre uden at ændre på selve redskabet. Andre redskaber er der ikke spilleregler for - de kan bruges på mange forskellige måder. I de tilfælde må I sørge for at aftale, hvordan I vil bruge dem.

Hvordan går man i gang?

En arbejdspladsvurdering kan beskrives som et forløb, der starter med at identificere nogle arbejdsmiljøproblemer, som efterfølgende løses. Figuren viser dette forløb.



Indledning til idekatalog

Et eksempel på arbejdspladsvurdering

I en lille virksomhed har sikkerhedsarbejdet været præget af Arbejdstilsynets besøg en gang i mellem. Ejeren vælger at se arbejdspladsvurderingen som en ny mulighed for at få styr på nogle af arbejdsmiljøproblemerne i virksomheden. Men der er mange traditioner og vaner, som det indtil videre ikke er lykkedes at ændre. Man løfter tunge byrder, der bliver ikke ryddet ordentligt op, man bliver helst ved sin egen plads, og man hjælper ikke hinanden, selvom der er mulighed for det.

Ejeren snakker situationen igennem med sikkerhedsrepræsentanten og aftaler følgende plan:

1. Mulighederne ved en arbejdspladsvurdering bliver fremlagt på et af de sædvanlige fredagsmøder, hvor man plejer at snakke om ugen, der gik, og den der kommer.
2. Ejer og sikkerhedsrepræsentant aftaler en fremgangsmåde for arbejdspladsvurderingen, hvor de så vidt muligt indarbejder de ansattes reaktioner fra fredagsmødet.
3. Sikkerhedsrepræsentanten går rundt og snakker med kollegerne og bruger et skema til at identificere de belastninger, de ønsker at få gjort noget ved.
4. På et personalemøde bliver problemerne analyseret og prioriteret.
5. Arbejdslederen og sikkerhedsrepræsentanten samt et par særligt interesserede arbejder videre med de prioriterede problemer. Ligeså snart løsningen på et problem er gennemført, bliver det formidlet til hele virksomheden.
6. Ejer og sikkerhedsrepræsentant planlægger at tage en ny diskussion om arbejdspladsvurdering næste år, hvor de vil vurdere, om de skal gribe sagen an på en anden måde.

Arbejdspladsvurderings-fasemodel

Identifikation går ud på at identificere problemer og belastninger. Det er sjældent, at alle i virksomheden oplever de samme ting som problemer. Derfor er det vigtigt, at alle kan få lov til at få et problem identificeret - det vil sige registreret og gjort synligt. Der kan være problemer, som den enkelte ikke opfatter som belastninger. Derfor kan sikkerhedsgrupperne anvende forskellige redskaber til at gennemgå arbejdspladsens risici sammen med de berørte. Vær opmærksom på, at nogle problemer bør løses med det samme - nemlig dem, der enten er enkle og nemme at løse, samt de problemer, der udgør en stor fare og er brud på lovgivningen.

I prioriteringen vurderer man, hvilke af de identificerede problemer, man vil gøre noget ved og i hvilken rækkefølge. Grundlaget er en vurdering af omfanget af problemer og vanskelighederne med at få dem løst. Prioritering fungerer bedst, når de berørte på den ene eller anden måde er med. Nogle er så generelle for virksomheden, at de bedst bliver løst ved en samlet indsats. For eksempel en indsats overfor ergonomiske belastninger eller bekæmpelse af støj. Eller ved gennemgribende ændringer i arbejdets organisering.

I årsagsanalysen søger man at finde frem til belastningernes årsager, og i hvilken sammenhæng de indgår. Ofte har de ansatte en unik viden om dette fra deres dagligdag i produktionen. Det benyttes ofte for lidt, og vil virksomheden virkelig gennemføre en integreret arbejdsmiljøudvikling, er det nødvendigt at frigøre denne ressource i højere grad. Arbejdsledere har også vigtige bidrag til årsagsforståelsen. De kan for eksempel gøre rede for forhold i planlægningen, der har en betydning. Årsagsanalyserne er typisk forskellige for forskellige emner. Derfor er det en god

idé at veksle imellem forskellige måder at diskutere årsager på.

Valget af løsning bygger på årsagsanalyse og diskussion/udvikling af løsningsmuligheder. Udvikling af løsningsmuligheder er en særskilt opgave, som skal udføres i denne fase. Det sker bedst i arbejdsgrupper, hvis der er tale om mere komplicerede løsninger. Prioritering, årsagsanalyse og løsningsvalg vil ofte være en treenighed, hvor man i praksis veksler mellem de tre faser. Fasemodellen beskriver her de relevante funktioner mere end den beskriver en tidsmæssig rækkefølge. Derfor vil I formodentlig allerede ved prioriteringen få en idé til en egnet måde at gennemføre årsagsanalyse og udvikle løsninger. Det er vigtigt, at ansvaret i denne fase så vidt muligt bevares lokalt, men udgiftskrævende eller radikale løsninger, som får konsekvenser for hele virksomheden, må nødvendigvis godkendes på højere ledelsesniveau.

Udførelse af en løsning omfatter den praktiske gennemførelse af løsningen. Selvom de færreste redskaber specifikt beskriver denne fase, er den overordentlig vigtig. Det er her bevægelsen fra papir til virkelighed sker. Nøglen bliver derfor at sikre en klar uddelegering af ansvar og tildeling af de nødvendige ressourcer (tid og penge) til de ansvarlige.

Vedligeholdelse omfatter to elementer. For det første skal der foretages en vurdering af de gennemførte løsninger. Fungerer de efter hensigten? Skal der foretages ændringer og justeringer? Det er vigtigt at huske at inddrage de berørte, som har de daglige erfaringer? Her er ikke kun tale om en opgave for teknikere og arbejdsledere.

For det andet skal de gennemførte løsninger vedligeholdes. Det gælder, hvad enten der er tale om vedligeholdelse af et ventilationsanlæg, opdatering af brugerdatabladene for kemiske stoffer og materialer eller indarbejdelse af vaner - f.eks. med hensyn til oprydning eller jobrotation. Hvem sørger for, at information når frem til de berørte?

Hele vejen rundt

I praksis bliver der ofte brugt meget energi på at identificere arbejdsmiljøproblemer. Men det er afgørende, at der rent faktisk gennemføres forebyggende foranstaltninger, når det egentlige mål er forebyggelse af sygdomme og skader. Arbejdspladsvurderinger er derfor et redskab, der skal stimulere hele processen fra den første identificering af et problem til problemets løsning.

Det er ikke altid nødvendigt at starte forfra i fasemodellen. I nogle tilfælde er der rimelig enighed om, hvilke problemer der findes på virksomheden, man får bare ikke gjort noget ved dem. Så det vil være et klart vildspor at gennemføre en ny omfattende identifikationsfase. I andre tilfælde har man måske forsøgt sig med løsninger, som ikke rigtigt fungerer, og man skal derfor i første omgang koncentrere indsatsen om at få disse løsninger til at fungere. Der kan altså være behov for at starte et hvilket som helst sted i fasemodellen.

Indledning til idekatalog

Når der arbejdes konkret med tingene i de forskellige faser, vil det ofte vise sig, at man får ny viden og forståelse, som refererer tilbage til de tidligere faser. Der vil derfor ofte i praksis ske samspil, hvor man genovervejer sine beslutninger fra den forrige fase. Derfor er det vigtigt at fortsætte, det vil sige at starte forfra, når hele processen er gennemløbet, både fordi nogle problemer blev nedprioriteret i første omgang, fordi man er blevet klogere, og fordi nye problemer eller muligheder måske er opstået.

Det er en god idé at indsætte milepæle, hvor man aftaler at evaluere både løsningerne og vedligeholdelsen af dem. Og man får derved samtidig en anledning til at sammenfatte en idé om, hvordan arbejdspladsvurderingen kan udvikles fremover. For eksempel at vurdere hvilke emner og fremgangsmåder, det virker påtrængende at benytte næste gang.

Man skal være opmærksom på, at fasemodellen er en stiliseret udgave af virkeligheden. Den tjener til at gøre det komplicerede overskueligt. Man må engang imellem selv forsøge at indfange vigtige specielle forhold, som slet ikke fremgår af den. For eksempel ved at tage udgangspunkt i virksomhedens udvikling og de ansattes forventninger og diskutere, hvordan de er relevante for de næste arbejdspladsvurderinger.

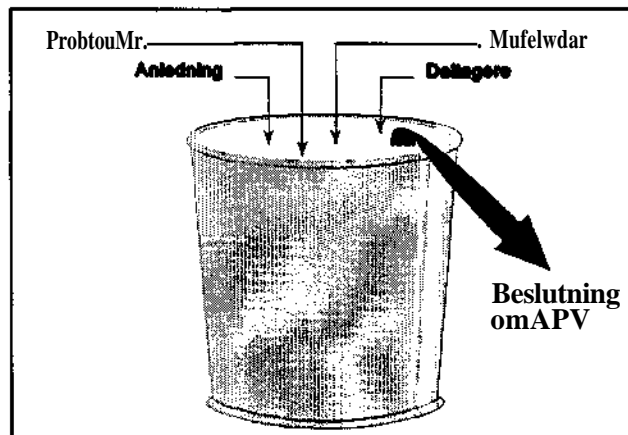
Beslutningsprocessen før arbejdsplads vurderingen

Inden virksomheden går i gang med at gennemføre en arbejdspladsvurdering, skal I tage nogle vigtige beslutninger. De handler om, hvilket formål virksomheden sætter for en arbejdspladsvurdering, hvem der skal deltage, hvordan den skal gribes an, og hvordan den bliver fulgt op. Hvis disse beslutninger bliver truffet på en bevidst og synlig måde, vil det styrke arbejdspladsvurderingen.

Beslutningsprocessen kan beskrives som en spand, hvor forskellige ingredienser, som har betydning for beslutningen, bliver blandet. Udgangspunktet er den aktuelle situation i virksomheden, og der indgår fire ingredienser i processen.

Anledningen

Arbejds miljølovens krav om, at alle virksomheder skal gennemføre en arbejdspladsvurdering, udgør den aktuelle anledning til at gennemføre en indsats på området. Det er den, som i første omgang skaber motivation for at gå i gang.



Problemer

Baggrunden for kravet om arbejdspladsvurderinger er, at der - trods mange års indsats - ikke er særlig god skik på arbejdsmiljøet. Der er behov for at forbedre den forebyggende arbejdsmiljøindsats.

I nogle tilfælde kan der også være andre typer problemer i virksomheden, som man kan få forbedret gennem en arbejdspladsvurdering. Det kan for eksempel være ansattes manglende engagement i arbejdet eller adskilte og ukoordinerede indsatser i virksomheden.

Muligheder

En arbejdspladsvurdering kan betragtes som en mulighed for virksomheden. Der er mulighed for at opnå positive resultater i arbejdsmiljøet og for at gennemføre arbejdspladsvurderingen netop på den måde, der passer til den enkelte virksomhed. Mængden af tilgange til arbejdspladsvurderinger er et marked, hvor virksomheden selv kan shoppe rundt. En af de største opgaver bliver at bevare blikket for de fremgangsmåder og redskaber, der passer bedst ind i virksomhedens øjeblikkelige sammenhæng.

Deltagere

Alles arbejdsmiljø skal indgå, men man kan deltage på forskellig måde. Det afhænger af, om man er den, der er berørt af et arbejdsmiljøproblem, om man sidder i sikkerhedsorganisationen og får til opgave at organisere processen eller man måske er leder med et stort ansvar, men ikke medlem af sikkerhedsorganisationen. BST, Arbejdstilsynet, organisationerne kan også være relevante deltagere.

Indledning til idekatalog

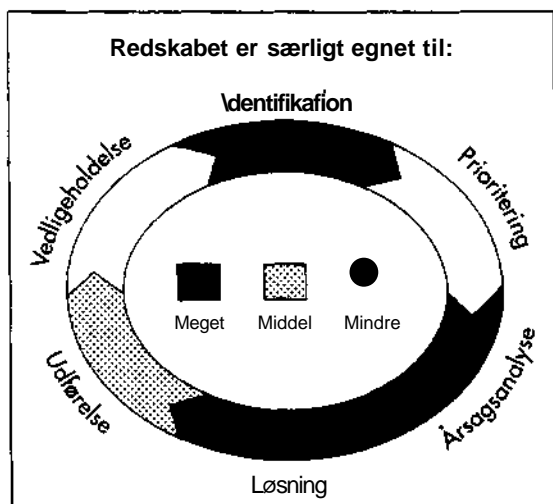
En del af beslutningsprocessen handler derfor om at afgøre, hvem der er med, på hvilken måde.

For at få et succesfuldt sikkerhedsarbejde, er det nødvendigt, at de berørte er engagerede. Forudsætningen er, at

- de kan se behovet for at gøre noget;
- de har en forestilling om, hvad det fører til;
- de synes, det er vigtige problemer, der bliver taget fat på;
- der er ressourcer til at gennemføre forbedringer;
- de oplever resultater af indsatsen.

Det er vigtigt, at man har en idé om, hvordan tingene skal udvikle sig - der skal være en vision for arbejdsmiljøindsatsen og dermed arbejdspladsvurderingen. Det er en god idé, at det ikke kun er topledelsen og sikkerhedsorganisationen, der forpligtes, men at de ansatte og øvrige arbejdsledere er med til at formulere, hvad de vil opnå med arbejdspladsvurderingen. Så har man en tættere fælles forpligtelse overfor opgaverne, end det normalt lykkes at etablere ved alene at forholde sig til arbejdsmiljølovens krav om samarbejde i sikkerhedsorganisationen. Til gengæld må man også sørge for at forpligtelsen får tilstrækkelige rammer at udvikle sig indenfor.

Vejledning i brugen af redskabskort



Vurdering af redskabet på tre vigtige områder

	Lille	Middel	Stort
1. Inddragelse af berørte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Behov for ekstern bistand	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ressourceforbrug	Lille	Middel	Stort
For sikkerhedsorg./ nøglepersoner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For alle ansatte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1

Øverst på hvert kort er der to figurer. Den venstre viser det pågældende redskabs særlige styrker i arbejdspladsvurderingsprocessens faser.

Figuren til højre angiver en vurdering af redskabet på tre vigtige områder:

- **Inddragelse af berørte.** Her vurderer vi redskabets målrettethed i forhold til at kunne henvende sig til og få forpligtende svar fra alle berørte personer.
- **Behovet for at inddrage ekstern bistand.** Her tænker vi på bistand til at udvikle selve forløbet i arbejdspladsvurderingen.
- **Ressourceforbruget.** Her vurderer vi forbruget for sikkerhedsorganisationen, andre nøglepersoner og alle ansatte - set i forhold til det almindelige tidsforbrug i sikkerhedsarbejde.

BESKRIVELSE Efter de to figurer giver teksten i den indrammede kasse en kortfattet beskrivelse af redskabets ide og indhold, samt hvem der kan gennemføre den. Det er også beskrevet, hvem der bliver berørt og inddraget.

STÆRKE SIDER Her beskriver vi redskabets særligt stærke sider.

FALDGRUNDEN Herunder nævner vi forhold, som man på forhånd skal tage hensyn til eller vurdere risikoen ved.

»ingMiMigMj« Forslag til aktiviteter, som kan forbedre redskabet, eller som er særligt vigtige for at få redskabet til at fungere.

»atitit« Her henviser vi til bilagene baggerst i mappen. Det drejer sig om relevant arbejdsmateriale i form af skemaer, uddybende metodebeskrivelser, spilleregler og praktiske eksempler.

REFERECHIM Her henviser vi så vidt muligt til virksomheder eller institutioner, som har erfaringer med redskabet.



De enkelte redskaber i forhold til fasemodellen

De fleste redskaber er afprøvet i virkeligheden, og vi bygger vores vurderinger på erfaringerne derfra. De kan virke på en anden måde i jeres virksomhed - især hvis I styrer dem bevidst.

Alle redskaber har basiselementer, som det fremgår af beskrivelsen. Disse elementer sigter i særlig grad på at støtte bestemte dele af arbejdspladsvurderingen, og vi har forsøgt at indkredse redskabernes stærkeste sider. Beskrivelsen indkredser de elementer, hvor redskaberne især er brugbare. Det er ikke en

vurdering af, om det ene redskab er bedre end det andet.

Langt de fleste redskaber fokuserer på identifikationen af problemer. De fokuserer i mindre grad på prioritering, årsagsanalyse og valg af løsning. Og kun i begrænset omfang på udførelse og vedligeholdelse. Det understreger, at det er vigtigt at gennemtænke alle faserne, når I vælger redskaber. Specielt skal I sikre jer at der sker noget til sidst.

På de næste to sider finder I en oversigt over redskaberne og deres styrker i forhold til fasemodellen.

Stor 
 Middel 
 Lille 

	Identifikation	Prioritering	Årsagsanalyse	Valg af løsning	Udførelse	Vedligeholdelse
Arbejdspladsvurdering integreret i styringsteknikker:						
16. Aktiv brug af virksomhedens ledelsessystem						M
17. Kompetenceændring og miljøudvikling						
18. Kvalitets- og miljøstyring						
19. Orden og ryddelighed						
Analyseredskaber:						
20. Spørgeskemaer						
21. Interview - herunder gruppeinterview						
22. Observerende team						
23. Arbejdspladsdagbogen						
24. Hverdagshistorier						
25. Video						
26. Fiskeben						
27. Problemtræ						
28. Flowdiagram						
29. Økonomisk prioritering						

Referat fra møder i Finland marts 1995.

Indledning:

Den finske arbejdsmiljøindsats er på visse punkter anderledes end den danske (jeg har vel lov til at henvise til mine egne bøger og rapporter, som er udkommet om emnet), og i denne sammenhæng er det interessant at

- myndighedsfunktioner er mere forhandlingsspil-præget og mindre dialogpræget og mindre konfrontationspræget (Bitsch Olsen 1986-93)
- at virksomhedsøkonomiske strategier har spillet en større rolle i det finske arbejdsministeriums ideudvikling end i Danmark (Ministry of Labour: Development program for the years 1993-94)
- at sikkerhedsorganisationen som veletableret organisation ikke har haft samme institutionelle betydning, men er blevet afløst af fleksible systemer (navnlig belyst ved repræsentant fra den finske arbejdsgiverforening)
- at man på baggrund af ovennævnte analyser af den dominerende finske tilsynsstrategi - iværksatte en pædagogisk træning af tilsynsførende, som netop havde til formål at fremdrage virksomhedernes (lederens og sikkerhedsrepræsentantens) subjektive tilgang til arbejdsmiljøet. (Virkkunen 1991, Engeström/ILO 1994)
- at man har Europas største arbejds-hygieniske institut, som har en lang tradition for at virke som virksomhedskonsulent, og som derfor er regionaliseret. Til dette institut er knyttet aktiviteter som forholder sig "deltagende planlægning", deltagende ergonomi (under inspiration af Wilson "design Decision Groups" i Noro & Imanda, Participatory Ergonomics 1991), samt med aktivitetsstimulerende modeller der bygger på feedback ("Tuttava" - orden og ryddelighed, ved Jorma Sari m.fl.)
- Indenfor samme uddannelses-tradition, men tænkt mere uddannelsesmæssigt og mindre som en deltagelse i virksomhedens organisation, er der initiativer som går i retning af mestring af produktionen er målet, ikke reparation af ringe ledelse og udførelse. The Tutka Method ("The mastery of production" ved Marjamåki m.fl) er publiceret af The National Board of Labour Protection, nr 6 i 1992.
- at man har en relativt veletableret debat om personaleøkonomiske aspekter i relation til arbejdsmiljø, (Ahonen 1992, vedrørende årsregnskaber og pligt til at informere om de ansattes sundhedsniveau, som forslås beskrevet ved Qualies og den sociale tilstand på virksomheden. Arbejdsgiverforeningen vedrørende sygefraværets pris og motivering for forebyggelse).

Det man kan søge svar på i Finland, er navnlig hvad det indebærer at følge strategien om at mestring af produktionen betyder både godt arbejdsmiljø og profit. Indledningsvis kan man konstatere, at denne debat navnlig angår virksomhedernes produktion mere end deres samlede forretningsmæssige grundlag.

Kort 16 - Aktiv brug af virksomhedens ledelsessystem

Kort 19 - Orden og ryddelighed - Tuttava

Kort 29 - Økonomisk prioritering af arbejdsmiljøindsatsen

er således tre teknikker som er inddraget i idekataloget, navnlig på baggrund af erfaringer hermed i Finland.

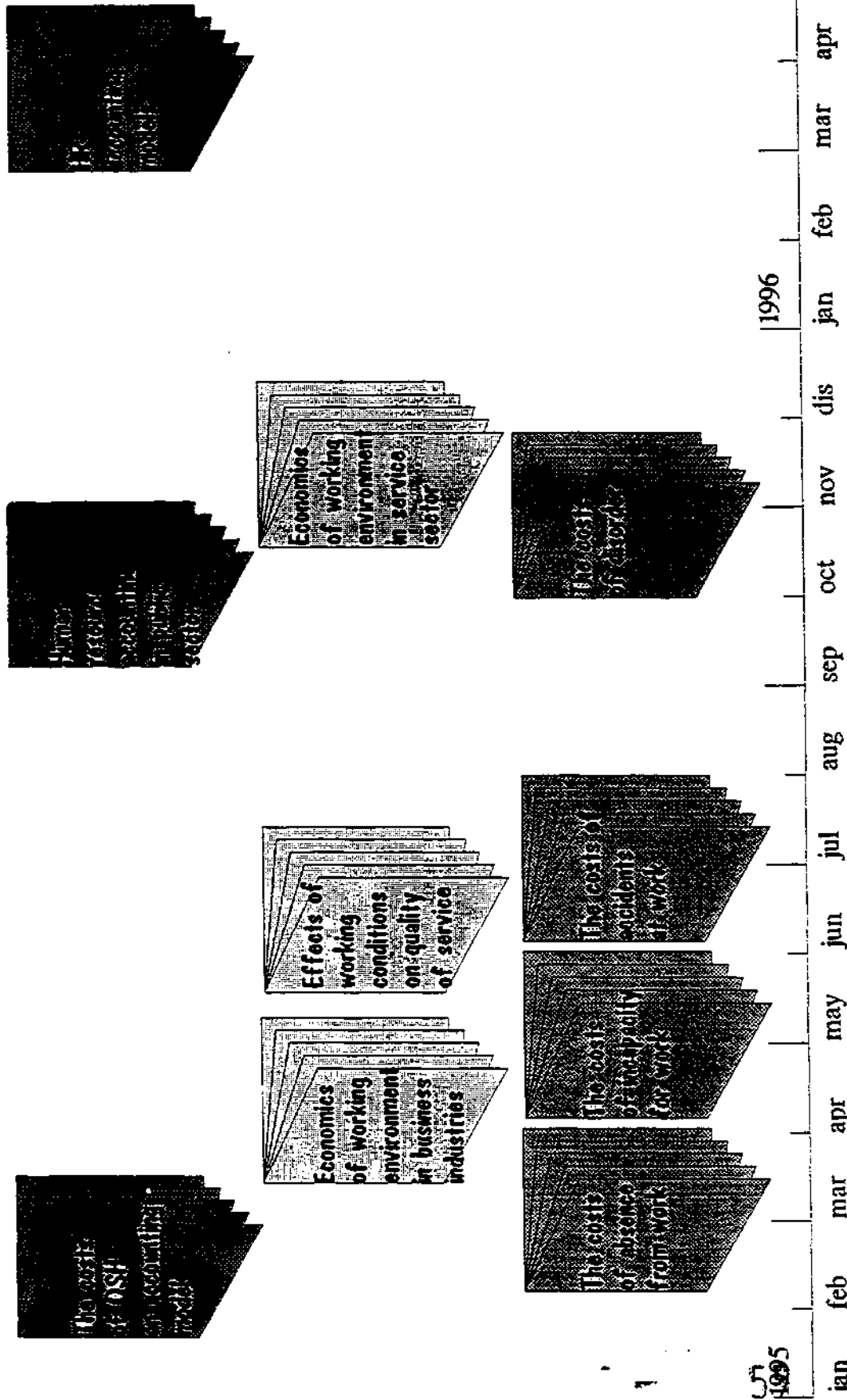
Besøget bestod af

1. - samtaler/seminar i arbejdsministeriets udviklingsafdeling for arbejdsmiljø (arbejdstilsynet), møde med Udviklingschef Lars Mikael Bjurström, arbejdsmiljøens udviklingsavd. Civ.ing. og polit (PhD) Juha Sumelahti og Ekonom Eija Kupi
2. - samtaler med Direktør i NIVA, Guy Ahonen
3. - samtaler med repræsentanter for Arbejdshygiejnisk Institut
4. - samtale med Raino Toivonen, Industriens og Arbejdsgiveres Centralorganisation.
5. - samtale med Jakko Virkkunen, VKK

Her optrykkes en artikel af Eija Kupi, hvori hun forsøger at vise betydningen af hensigtsmæssig produktion, men kommenterer samtidigt, at der mangler indikatorer på samspil imellem produktivitet og arbejdsmiljø.

PROJECT IN WORKING ENVIRONMENT AND ECONOMY

Produces leaflets, guidebooks or workbooks depending on the subject



THE WORK ENVIRONMENT AND PRODUCTIVITY

How companies perceive their interaction

Eija Kupi

Tampere University of Technology, Occupational Safety Engineering

PO. Box 589, FTN-33101 Tampere, Finland

1. INTRODUCTION

On the company level work-related injuries and absences owing to illnesses can be considered undesired by-products. Owing to inadequate work conditions and work-related illnesses, companies and national economy incur financial loss in the form of production losses, reduced quality and the costs of illness.

Economic analyses are becoming increasingly important in the planning and implementation of work environment projects. The economic point of view, however, does not mean that human factors are of secondary importance. Instead, the objective should be simultaneous improvement of productivity and workers' well-being.

Development of the work environment is not necessarily always economically profitable. Development measures can be classified as

- measures profitable at the company level,
- measures profitable at the national economy level but not at the company level, and
- economically unprofitable measures.

If the development of the work environment is profitable at the company level, efforts to that end are an integral part of normal development activities in enterprises. Development of the work environment usually requires investments; it pays returns on those investments by increasing the impact and workers' motivation, thus also enhancing productivity and quality. A poor work environment should be seen in companies as an economic burden.[^]

Private companies need not always bear all the costs of their activities. For example, the costs of health care, rehabilitation and retraining, as well as the loss of total production capacity through incapability to work, are costs that do not affect the returns of companies. Companies thus have no incentives to take these costs into account in their decision-making.^l

Economic analysis may prove that some single safety measures are not economically feasible. In this case, they may be justified, e.g. for ethical or other noneconomic reasons.[^]

This study, financed by the Finnish National Board of Labour Protection, was one part of their development programme^ for the period 1993-1994. The programme, which examines the central sectors and goals of work environment economics from the viewpoint of the occupational safety and health administration, involves various actions and projects.

The aims of this study were:

1. to evaluate the interaction between the work environment and productivity from companies' point of view
2. to determine whether the work environment and safety are regarded as part of productivity
3. to examine the use of economic evaluations in company-level decision-making.

2. MATERIALS AND METHODS

For the study, nine companies of varying sizes and in differing lines of business were surveyed. The personnel manager, the production manager, or in smaller companies the owner was chosen to be interviewed, because these people have the best knowledge of company operations, productivity, expenses and staff use of time. The companies included in this survey were mostly from the environs of Tampere. The number of staff in the companies ranged from 17 to 910. The branches of the companies were packaging material production, machine gasket production, the thin plate metal industry, the heavy metal industry, flooring material production, the textile industry, the technical instrument industry, the technical textile industry and the rubber industry.

The questionnaire used for the survey inquired about

- the organisation of the labour protection committee and its objectives
- the effect of the work environment on productivity
- the effect of productivity improvements on the work environment
- the economic feasibility of work environmental developments
- the expenses incurred owing to a poor work environment (e.g. accident costs or absence costs)
- the follow-up system of expenses pertaining to the work environment and employees.

3. RESULTS

3.1 Interaction between the work environment and productivity

The survey revealed that economic evaluation of occupational health and safety activities was unfamiliar to the companies included in the sample. Companies usually do not take the interaction between work environment and productivity into account when making plans for investments or projects. The labour protection personnel in the companies thought, however, that proving the positive effect of work environmental improvements on productivity would greatly improve the management's attitude towards these investments.

It is often difficult to distinguish between investments in production and investments in the work environment. In this study, work environmental investment is understood to mean development projects or improvements which are performed mainly in order to better the condition of the work environment or the welfare of the workers. The work environmental investments made in the companies interviewed were related to, e.g. ergonomics, occupational hygiene, job satisfaction, atmosphere at the workplace, or tidiness and order of the workplace. All the companies try to evaluate the cost of large investments, but specific cost-benefit analyses are made only in two of the companies.

In six of the nine companies, the people interviewed thought that investments made to improve the work environment had also improved the productivity of the company. Three of the companies reported that the impact of work environmental investments on productivity was difficult to assess. In some cases, a change in the work environment had decreased productivity. This had happened when a machine guard made the work so difficult that the work pace slowed down.

Likewise, productivity improvements were considered to have a positive impact on the work environment. Automatization of work usually improves the work environment, in the form of fewer accident risks, better order at the workplace and improved work ergonomics. Productivity investments in these companies had improved the work environment as well, because their impact had already been taken into account in the investment plans.

In practice, though, it was difficult to prove the existence of any positive interaction between work environment and productivity, because the effects of work environmental development projects and other investments on productivity and vice versa, had not usually been evaluated. The lack of suitable indicators between the work environment and productivity was considered to be the biggest obstacle to performing such interaction evaluations.

The atmosphere at the workplace was considered to have a substantial influence on workers' productivity. The influence of workplace atmosphere and workers' motivation on productivity was considered to be even greater than the influence of physical work environment factors. Work-related absences, for instance, can often be cut by paying attention to and improving the atmosphere at the workplace.

3.2 Work-related accidents and their costs

The number of accidents in the companies surveyed ranged from one to 84 per year. The follow-up system of work-related accidents and near accidents differed among companies. Some of the companies examine all accidents which have caused a worker to visit a nurse or a doctor, whereas some companies only examined accidents causing a minimum of three days absent from work.

The companies pay little attention to the follow-up of actual expenses incurred through work-related accidents. Often the only information a company had concerning accident costs was a calculation made by the insurance company. These calculations, however, reveal only the compensation a company receives from the insurance company as a result of occupational accidents that have caused at least three days of absence. In addition to these costs, companies usually incur so-called indirect costs, such as lost work capacity, material damage or productional losses. The lack of instructions and computer programs for calculating accident costs, as well as shortage of time, were considered to be the greatest obstacles to performing accident cost evaluations.

3.3 Follow-up of absences and the expenses they cause

The survey revealed that the companies included in the sample pay little attention to the follow-up of absences. Only four of the companies surveyed knew the exact percentage of absences of the total theoretical work time per year. Information concerning absences was collected for the payment of wages by the personnel department, but it was not utilised by the labour protection personnel or the company management. Thus an important source of information about the work environment and the welfare of workers was not being used efficiently. The companies also lacked information about the actual expenses caused by absences. Neither had the different ways of compensating for absences been evaluated, nor had the costs incurred through compensation been calculated.

4. DISCUSSION

It is very often thought that labour protection activities should be evaluated only on a humane or medical basis-*. Entrepreneurship is, however, characterised by seeking profits and by applying economic analysis. Thus labour protection, as one sector of entrepreneurship, should not be an exception. Labour protection activities and work environmental improvements often prove to be profitable also from the economic point of view. Economic evaluation of work environmental improvements is commonly difficult owing to the fact that the costs of occupational investments have to be paid all at once, while the benefits become apparent gradually over a prolonged period.^

Recent discussions of productivity in the press and increased awareness of the personnel as the most important resource of a company are probably why all the company representatives interviewed thought that the work environment and productivity have a strong positive influence on each other. In practise, though, economic evaluation of the work environment is rather uncommon in companies. Expenses arising from work-related accidents and absences due to illnesses are followed only on the basis of the calculations made by insurance companies. Cost-benefit analyses of development projects concerning the work environment are seldom made.

This being the case, one could draw the conclusion that the economic feasibility of measures in the work environment is an explanation put forward by the labour protection authorities in order to justify their work. Labour protection is only one sphere among many others in the work of an enterprise. Business managers have recently presented several inconsistent statements, claiming that developing the work environment also improves productivity, but during the current economic recession, work environmental improvements cannot be implemented^.

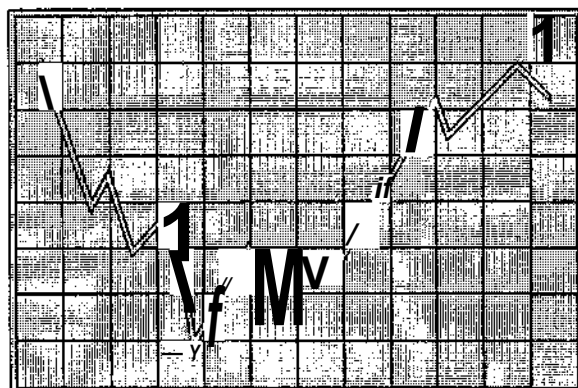
One has to admit, however, that all measures concerning the work environment or labour protection are not always economically feasible^. Nevertheless, these measures should be carried out, for reasons other than economic ones. Such reasons include ethical, legislative and national economic reasons.

5. REFERENCES

1. Sumelahti, J. 1993. Työympäristömaãrãysten ja työsuojeluhallinnon hankkeiden taloudellisten vaikutusten arvioiminen. Vaikutusanalyysien laadinnan opas. Tampere, Työministeriö, Työsuojeluosasto, Työpoliittinen tutkimus nro 51.67 s. (In Finnish)
2. Työsuojeluhallitus 1992. Työympäristön taloudelliset vaikutukset. Kehittãmisohjelma vuosille 1993-1994. Tampere. (In Finnish)
3. Ahonen, G. 1983. Labour protection and economics: A paradigm-theoretical study in the use of economic analysis in labour protection contexts. Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration, Publication nr 33.215 p.
4. Forseth, U. 1994. Arbeidsmiljø som konkurransefaktor i tjenesteyting? København, Nordisk Ministerråd, Arbeidsmarked og arbeidsmiljø, Nord 1994:6. 98 p. (In Norwegian)
5. Bjurström, L.-M. 1991. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. Tampere, Työsuojeluhallitus, Selvityksiã 8/91.17 s. (In Finnish)

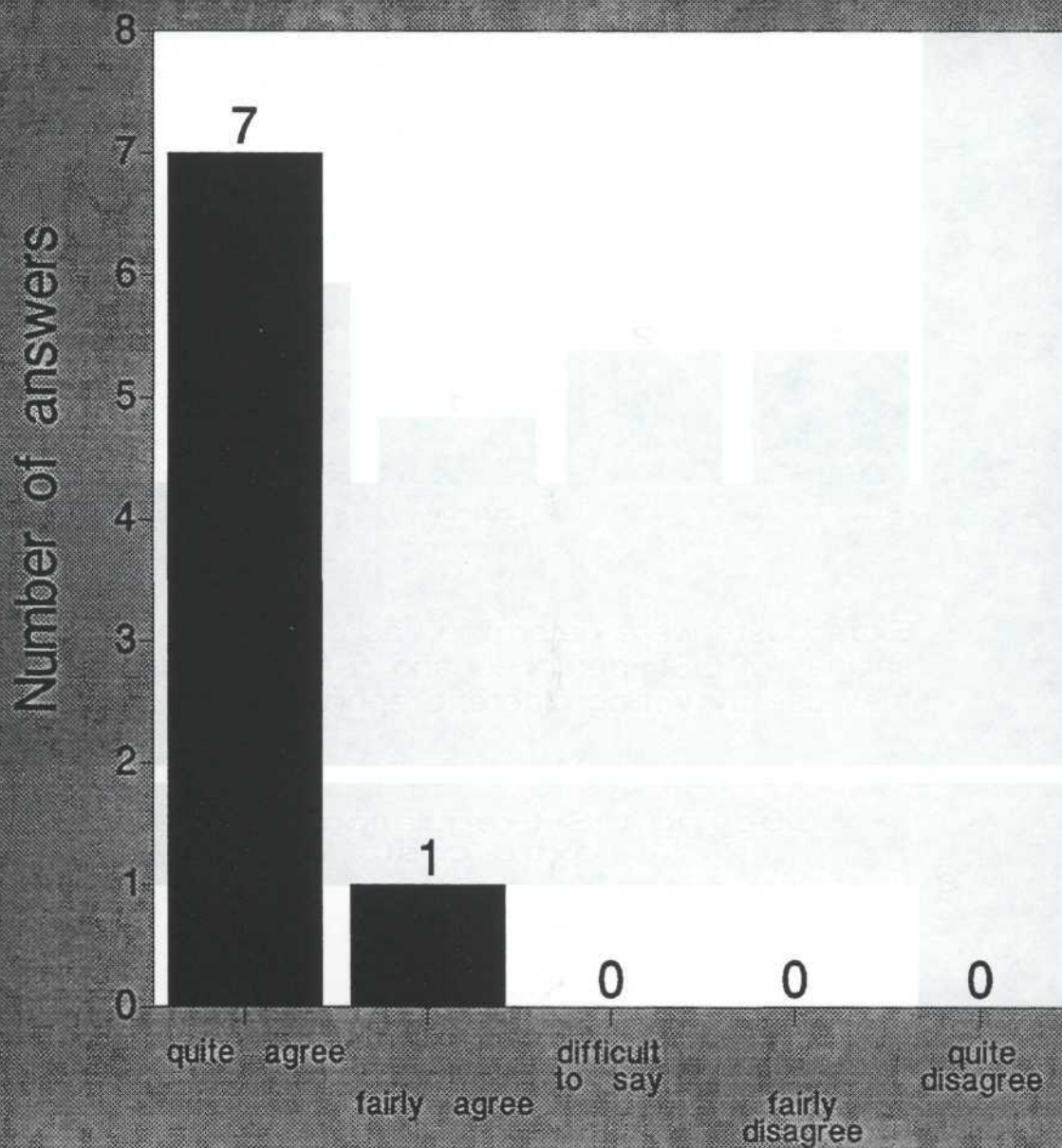
SUMMARY

- * Economic evaluation of OSH activities was unfamiliar to the companies included in the sample
 - follow-up of expenses incurred through work-related accidents and absences is based on a calculation made by the insurance company
 - investments in working environment are evaluated only on a humane or legislative basis
- * Companies agree that
 - investments made to improve the working environment also improve the productivity of the company
 - productivity improvements have a positive impact on the working environment
- * Proving the existence of any positive interaction between working environment and productivity in practice is difficult
 - the effects of working environmental development projects are not usually evaluated
 - there is a lack of suitable indicators between working environment and productivity



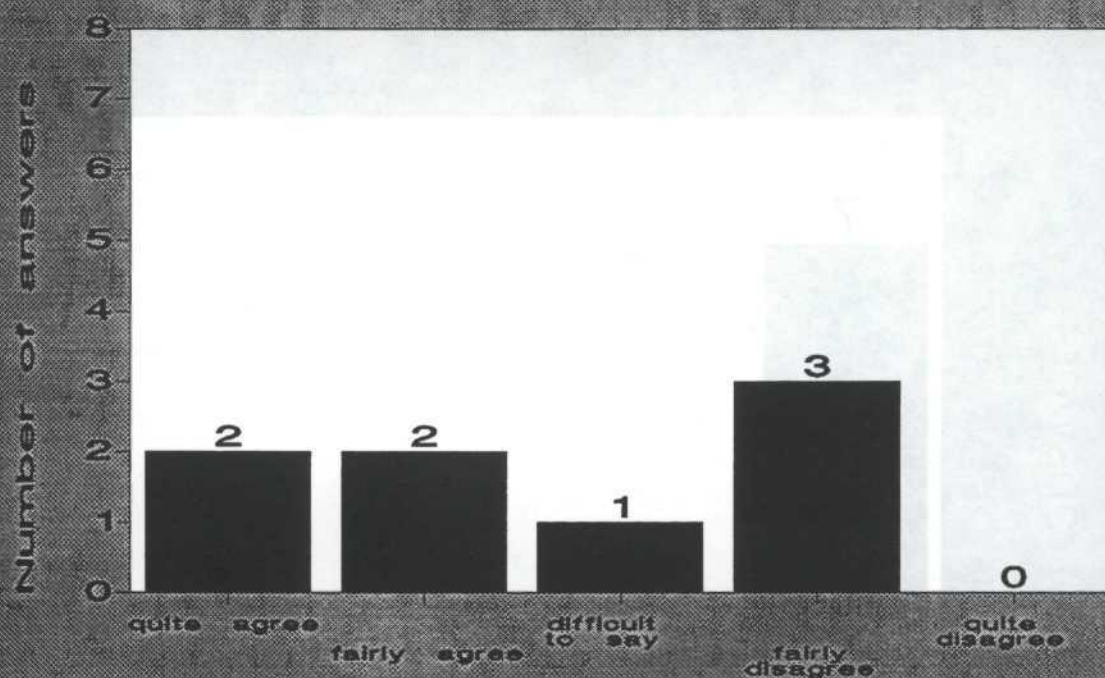


OSH saves money by reducing accidents
and absences due to illnesses.



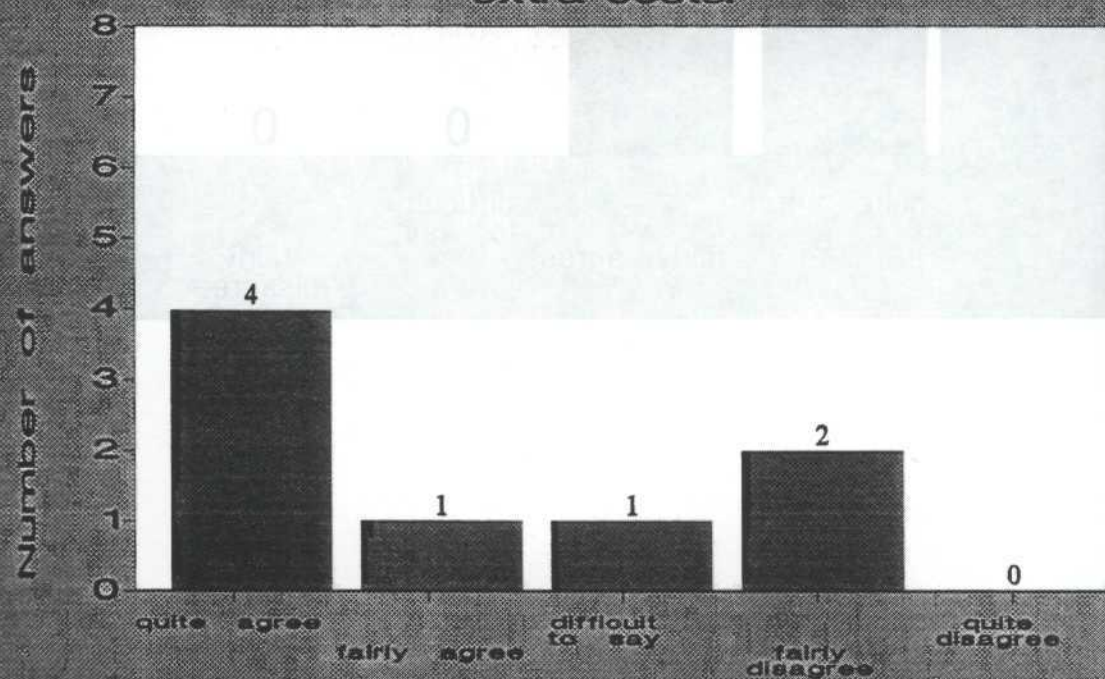


OSH-organization causes extra costs.



Extra costs were determined as costs of meetings, salaries of OSH-personnel and cost of the time they use by writing different reports.

Obeying OSH-regulations causes extra costs.



Extra costs were determined as machine protection or personal protection equipment.

Sverige

Besøg i Sverige fandt sted i foråret, og besøget blev gennemført i forbindelse med en rejse tilrettelagt af Arbejdsmiljøfondet. Det afstedkom ingen direkte inspiration til redskabskort, men de mange erfaringer med medarbejdermotiverende forandringer blev i ABB sammenfattet på en måde, så opmærksomheden henledes på flere relevante forhold, som skal være opfyldt for at man kan opleve selv bærende arbejdsmiljø-adfærd.

I bearbejdet form tager den sig således ud:

De berørte skal opleve at der er behov for APV. Ellers virker APV blot som en ekstra belastning.

Dvs. at man i APV enten skal vælge at inddrage de belastninger som folk finder er relevante, eller i det mindste inddrage *nogle* belastninger som de finder relevante og vigtige at forholde sig til.

De berørte ansatte og ledere skal være enige om målene med APV-aktiviteten. Eller vil handlinger føre til skuffelser, fordi nogle berørte forventede sig, at der ville ske noget andet - og for dem mere hensigtsmæssigt.

Dvs. at vi får understreget at politikudvikling er en af de vigtigste hjælpemidler i APV. Og at politikken skal dække/forpligte/motivere alle personalegrupper. I virkeligheden søgte vi i hele projektperioden en langvarig målsætning eller politik, som også forpligtede medarbejderne ved deres deltagelse i den. Det kunne ikke lade sig gøre at finde et eksempel, som kunne give grundlag for et redskabskort. Fordi alle idekatalogets redskabskort bygger på praktiske erfaringer, ville vi ikke lave et om at opbygge en arbejdsmiljøpolitik, der også forpligter de ansatte, men det er en af de mest tilgængelige inspiratorer for APV, der kan tænkes. Når den ikke findes, skyldes det muligvis, at hvor man organiserer arbejdsmiljøindsats, sker det altid i en ressourceknap eller opmærksomhedsknap situation.

Der skal være ressourcer til rådighed for handling i APV. Ellers dør opmærksomheden om at gøre det på en god måde.

Deltagerne skal opleve at der sker noget. Ellers bliver de frustrerede over at de gør en indsats, og at der så alligevel ikke sker noget.

Der kræves med andre ord en foranderlighed omkring måden som APV gennemføres på, og en stadig strøm af relevante løsninger. Denne forståelse ligger meget langt fra en traditionel - uopmærksom - holdning til arbejdsmiljø, og kan næsten kun tænkes gennemført i forbindelse

med en socialt meget velfungerende virksomhed.

Behov for APV	Fælles mål	Ressourcer	Resultater	Konsekvens
-	+	+	+	Forvirring
+	-	+	+	Frustration over resultatet
+	+	-	+	Frustration over modstanden
+	+	+	-	Frustration over resultatet

Italien

Det var oprindeligt tanken at dyrke en eller to virksomhedscases i Italien. Årsagen til at kaste blikket på Italien var, at de har en anden tradition for at se på arbejdsmiljø, hvilket jeg har fulgt ganske tæt siden 1986 (off.eks. beskrevet i "The Italian Regulation System" 1987, "Six Cultures of Regulation" Nyt Nordisk Forlag 1992) med gentagne besøg og dataindsamlinger op igennem årene. Det interessante ved virksomhedsaktiviteten er ikke blot, at den er organiseret på en anden måde - oprindeligt struktureret med "homogene grupper" hvis ide er at bygge på både hverdagserfaringer og medicinske vurderinger af alle belastede individer, og med nystrukturering i den paradigmeformulerende overenskomst for kemisk industri sidst i 1980-erne, hvor man tog konsekvensen af, at jobs er mere individuelt prægede på grund af den teknologiske udvikling og afviklede den homogent baserede organisering af sikkerhedsarbejdet - men at man har en meget tættere virksomhedsorientering i deltagelsessystemet med deraf følgende meget bevidste brug af forskellige fora for debat om velfærds- og arbejdsmiljøemner.

Det viste sig dog hurtigt, at arbejdet med idekataloget krævede nærvær, således at deltagelse i en italiensk virksomhed af tidsmæssige grunde ikke ville kunne lade sig gøre.

Besøget i Italien blev derfor centreret om tre særligt relevante samtaler.

En med Claudio Stanzani i SINDNOVA (CISL's forskningsafdeling i Rom), som havde opbygget "A Participative Model of Evaluation" i forbindelse med forberedelse af den europæiske APV-debat, og som har deltaget i arbejdsmiljøundervisning og forskning siden slutning af 1960-erne.

Et andet interview blev gennemført med overlæge Antonio Christofolini, fra den arbejdsmedicinske afdeling i provinssundhedsvæsenet i Trento, som har fulgt/gennemført implementeringen af EU-direktiverne i praksis. AC har tilsynsforpligtelse knyttet til sit arbejde.

Af begge samtaler fremgik det, at man i Italien har meget stor interesse i at deltage i debatten om den motiverende tilgang til APV - virksomhedernes subjektive opfattelse af arbejdsmiljø. Dels af hensyn til de tekniske bidrag idekatalogets redskabsbeskrivelse kan give, dels for at undersøge hvorledes den tilgang som oprindeligt var underlag for arbejdsmiljøuddannelsen i Italien - hverdagserfaringer fra både hjem og arbejdsplads - kan geninddrages i den Italienske debat.

Samtalerne gav ikke grundlag for at opbygge erfaringsbaserede redskabskort.

Endelig gennemførtes en samtale med en forsker som indgår i den internationale debat om den lærende organisation og virksomhedernes sociale virkelighed - lektor Silvia Gherrardi, Trento Universitet. Den meget omhyggelige tilgang til studiet af mikroprocesser - herunder beslutningssystemer - fremgår af projektforslaget "Organisational Competence and Work Accidents", som er trykt herefter. Der blev indledt en erfaringsudveksling om navnlig forskningsteknikker på området, hvor SG navnlig har internationale meritter indenfor Grounded Theory traditionen.

EU og Norden i øvrigt.

Der var i projektet holdt en dør åben for at følge interessante spor i navnlig Tyskland, Holland og Norge. Denne mulighed måtte vi af tidshensyn desværre renoncere på, så vidt angår besøg og observation. Imidlertid blev den beslutning i et vist omfang justeret af, at vi deltog i den internationale konference om arbejdsmiljøledelse i Stockholm maj 1995, og af en konstant kontakt med et forskningsarbejde implementeret af DG 5, udført af Horst Rakel ved Centre for Environmental and Risk Management, Univ. Of East Anglia, Norwich.

Det er tydeligt, at mens man i næsten alle udlande ser virksomhedernes egen indsats i lyset af ekstern kontrol (myndighedsstyrede) og systematisk strukturering af ledelsesadfærd (det herskende ledelsesparadigme i arbejdsmiljøsystemerne), f.eks. i forbindelse med "intern kontrol", "systemkontrol", "EMAS" etc. adskiller den aktuelle danske APV-tilgang sig tydeligt ved at understrege, at det subjektive perspektiv, at "virksomhedens egen måde at arbejde med arbejdsmiljø på er god nok, så længe de er i en fortsat udvikling og eksperimenterer". Virkeligheden er, at skal man hente virkelige erfaringer fra udlandet til det danske projekt, må det ske ved omhyggelig forskning og forskningssamarbejde. Observationerne skal være besjælede med den grundlæggende nysgerrighed om, hvad det er der påvirker og motiverer virksomhedens uformelle (sociologisk bestemte) handlingsstyring. Der er ingen tvivl om, at det danske initiativ har meget stor interesse på internationalt niveau.

- Hvad sker, der når man bygger på virksomhedernes egen motivation, og tager udgangspunkt i at arbejdsmiljøindsatsen tager udgangspunkt i arbejdsmiljøets sammenhæng, og organisatorisk integreres med virksomhedens udvikling i øvrigt ?
- Hvor langt vil arbejdsmiljøet udvikles med den subjektive tilgang ?
- Hvordan forandres institutionernes roller på længere sigt ?
- Hvad er det i virksomheden, der kan motivere til handling, der svarer til at alle sundheds/velfærdsmæssige interesser faktisk findes i virksomhederne.
- Hvad sætter grænserne ? Som jo er det første spørgsmål der rejses på baggrund af de erfaringer, der findes med magtforhold, kvalifikationer, økonomi, opmærksomhed etc.

Man kan sige at den beskrivelse den norske arbejdsmiljøforsker og teoretiker Bjørn Gustavsen gav af den danske arbejdsmiljøindsats i et internationalt forum i Rom i 1983, gør at Danmarks vej med APV opfattes med stor interesse, hvor vi fortæller om den. Gustavsen sagde: "There has been less emphasis on reforming working life through solutions that are first worked out centrally or in specific "pilot projects" and only afterwards disseminated to working life in general. Development in Denmark seems - at least to an outside observer - to have less of a directed and more of a "happening" character, but may nevertheless be equally efficient."¹

Jeg tror at i dette tilfælde må man give BG ret i, at handlingen for øjeblikket er mere interessant end den udvendige refleksion der ligger bag. Vi følger et spor i Danmark, fordi vi tror det

¹ Bagnara, Misiti, Wintersberger (eds) "Work and Health in the 1980's" Edition Sigma, Wissenschaftszentrum Berlin 1983.

er nødvendigt. Og vi gør det så til et stort kollektivt eksperiment, hvor begrebsliggørelsen og forklaringen delvist må komme efterhånden. Nærværende projekt er et centralt bidrag til både teoridannelsen - forståelsen af virksomhedernes udviklingsmuligheder i form af den oprindelige indkredsning af tidens problem og mulige svar herpå - men også til eksperimentet i form af idekataloger, pjece og deltagelse i debatten. Og vi har brug for fortsat støtte for at kunne beskrive, forklare, forstå og formidle de mest centrale erfaringer.

Fordi alle lande er underlagt de samme generelle udviklingstendenser - i relationen imellem institutioner, parternes organisation på arbejdsmarkedet, virksomhedsudvikling og ideverden samt forandring i opfattelsen af vigtige arbejdsmiljøemner, har man interesse i at se, hvad der sker, hvis man nu forsøger at stimulere virksomhederne og deres ledelsesmæssige og sociale systemer selv gennemfører eksperimenterne - vil de gerne have del i det erfaringsindhold vi opnår..

ORGANIZATIONAL COMPETETENCE AND WORK ACCIDENTS

RESEARCH PROPOSAL

by

Silvia Gherardi
Department of Sociology
Trento University
1995

Organizational learning: deep into the metaphor of the study of the organizational cognition process

Knowledge is today a vital problem for all organizations because the production of goods and services increasingly involves knowledge; because new information technologies are "knowledge intensive", and such knowledge has an extremely short life-span and is highly innovative; because flexibility is today the most valued of competencies. In the post-industrial age, knowledge is a resource just as important as raw materials, economic and human resources, and so on, and may give an organization competitive advantage. Study of organizations as if they were systems which learn may be of assistance in the design of organizations that learn. The learning organization may in fact stand as a valid theoretical alternative to the rational organization because it replaces the classical concept of the organization which acts according to the principles of rational choice with that of the organization which acts according to principles of experimentation, of trial and error, of success and failure, of discovery and invention.

Organizational learning is a relatively recent metaphor for the organization which stands alongside other metaphors, both old and new, such as organizational culture, the open system, the machine or the organism. Metaphorical language is one of the most important devices by which knowledge is generated, and it is based essentially on an analogic process which sets A (the already-known term) in relation to B (the term that one wishes to know). In this way cognitive transpositions come into operation which make it possible to imagine and to talk about the object in question (for example the organization) as if it were another already-known object. A metaphor works by matching what is distant with what is close, similar features with dissimilar ones, and it is a cognitive tool which develops creativity and social imagination and reveals the importance of language and symbols in the construction of reality and in the formulation of theory. Organizational learning is a metaphor which matches two concepts - learning and organization - and enables exploration of the organization as if it were a subject which learns, which processes information, which reflects on experiences, which is endowed with a stock of knowledge, skills and expertise. It is a metaphor which makes problematic the relationship between organization and knowledge, between organization and the social and cognitive processing of knowledge, between organizational action and organizational thought.

The term organizational learning has been the metaphor root for describing different phenomena and several loosely coupled organizational processes, and many clues suggest that idea is undergoing a fate similar to that of "organizational culture".

The idea of "organizational culture" was originally introduced with reference to certain specific introductory applications of ethnographic and anthropological methods to the study of organization. However, the term soon became a catch word used by a number of practitioners and consultant in a completely different way, and for a completely different purpose, i.e., for rising an innovation thrust within the organization they were consulting. As a result, the notion of "organizational culture" became more of an attention catalyst for managers and organizational members than a set of defined theoretical constructs; the notion was as appealing and successful as it was difficult to be used.

The idea of organizational learning is likewise becoming an umbrella-concept used for synthesizing, summarizing, or simply for referring to a number of different organizational phenomena and processes. This use, however, while can turn the idea into the main consulting buzzword of the decade, might also weaken the opportunities to augment our understanding of the underlying process.

Most of actual studies and essays about organizational learning accept the principle, but then tackle the issue at a meta level, hence addressing organizational learning as a meta competence of the organization. In other words, what is very often under scrutiny is the capacity of an organization to learn how to learn. This interest focus derives from the managerial perspective adopted: managers are more interested in understanding the general conditions that promote and foster learning than exploring the micro dynamics that support the process

We believe, on the contrary, that in order to improve the learning competencies and build the learning organization, we need to understand and describe the underlying "processes", and to promote actions that are consistent with our descriptions of the nature of these mechanisms.

Learning, as generally conceived, is an intentional act, so that learning is always learning something.. It follows that very little is known about the actual mechanisms of organizational learning, so that most of actual managerial prescriptions about how to build the learning organization are based on untested hypotheses or, more often, on myths.

The present research addresses the fundamental level of organizational learning, hence focusing on the exploration of how organization learn something specific, in our case, the specific organizational competence of how to preventing work accidents.

Work accidents as organizational phenomena

The study of organizational learning, and of cognitive organizational phenomena in general, is often pursued by addressing particular single episodes or significant organizational occurrences. Although the study of exception and extraordinary events is a very useful source of evidence, we believe that in order to understand the daily organizational processes one has to focus on more ordinary events. For this reason we decided to focus our attention on work accidents, a specific organizational phenomenon that happens with a certain regularity, and that reveals interesting aspects of the general texture of the organization of the workplace

Scholars collected enough evidence in support of the idea that major industrial disasters can hardly be conceived merely as unfortunate unforeseeable events, and should instead be conceived as consequences of organizational failures or man made disasters (Turner, 1976; Perrow, 1984).

We propose to extend the very same notion to the understanding of ordinary work accidents, hence conceiving them as a micro organizational breakdowns.

In fact, the notion that ordinary work accidents are unforeseeable and unfortunate fatalities is untenable for at least two reasons: first, accident of the same kind happen time and again; second, knowledge of the fact that these accident happens, even when it is made public, doesn't not prevent the accident to take place: accidents are events "taken for granted" in some industries more than in others.

If one goes beyond the idea notion of an accident as a fatality, it appears that even if accidents are usually associated to individuals, their causes, and hence their possible prevention, are related to constellations of factors that are beyond the control of single individuals, for they concern the level where single and collective human actors, artifacts, rules, division of labor, and technologies all interact, i.e., the organizational level. Every workplace represents a "million of accident waiting to happened" (Wilson, 1986, quoted in Weick, and Roberts, 1993), and while some of these accidents are related to malfunctionings or chance, most of them (including most of malfunctioning) derive from failures in some of the innumerable interrelations between elements that constitute the texture of everyday organizational life. In other words, all these elements work in an unspecified organized way until something goes wrong, and one of the million possibilities becomes true. This is to say that accidents are caused (among other) by, and amounts to, a break-down of some aspect of the organization in the workplace.

We are especially interested in a particular aspect of these possible breakdowns, i.e., the aspect related to how different people, and different groups within organizations, understand and give sense (construct) to what every body call "the workplace". To put it with Suchman "workspaces are not simply physical locations, but are constituted fields of perception and interaction, continuously maintained over the course of the day's work (1993, p. 10). Workplaces are in fact arenas where different groups of people with different practices and different vested interests have to work in a compatible way; their physical setting is indeed an embodiment of these perspectives and differences, and hence, it is a place where any "misunderstanding" or "cognitive breakdown" can easily turn into a dangerous physical

event. Understanding the dynamics of sense making in the workplace, amounts to studying one aspect of the social and organizational dimension of accidents.

Preventing accidents as an organizational and a social competence

Another sense in which accident should be considered organizational phenomena refers to the social construction and transmission of the notion of "security" and its dark side, the notion of "danger". The issue is the following: how do people know and learn what is dangerous and how to avoid accidents on the job? And how this knowledge becomes an organizational competence ?

A large amount of explicit and technical knowledge can be drawn, of course, from general laws and regulations that every organization must follow; moreover, specific social knowledge is usually locally embodied within corporate security rules and organizational handbooks. Organizations continuously acquire new knowledge of such high "abstract" level applying the new national legislative regulations, complying to the prescriptions of the appointed control agencies, and in general through institutional relations with other organizations.

Accordingly, the knowledge of what is dangerous is a practice-related form of cognition that follows the rules of other forms of cognition in practice.

Some recent research work that highlighted the existence of specific "weak" forms of within organizational grouping originated by the dynamic of competence and knowledge sharing provides a useful construct for studying how cognition in practice is developed and transmitted within organizations.

We call these self organizing processes "weak" because they lack any kind of formal legitimating in spite of the fact that we can clearly recognize them and observe their effect. They are, however, neither feeble or powerless; for they emerge in spontaneous manner independently from the intentions of the management—and even against it, and they do play a significant role in the organizational life, they have been named "communities of practice"(Lave and Wenger, 1990; Brown and Duguid, 1991; Stucky, 1995) and "occupational communities" (Van Maanen and Barley, 1984; Gherardi, 1990)

On the job communities and the study of competence development and circulation in organizations

The concept of communities of practices was introduced by a group of researchers who conducted some intensive ethnographic studies of workplace practice and workplace interaction"(Lave and Wenger, 1990; Brown and Duguid, 1991; Stucky, 1995). They noted that the processes of learning on the job is strictly related to the notion of becoming a competent member of a group of people who evolve a shared way of doing things while engaging in real work activities, who speak the same organizational "sub-dialect" , and who recognize each other as being more or less qualified to say a word about the topic. Extensive participate observation revealed that these grouping of colleagues developed and sustained a sense of membership, and enacted tacit rules regulating inclusion and participation. In the light of their characteristics, they have been named communities of practices.

Learning on the job hence means more than simply learning about practice; it involves being accepted by a community of practice as insiders"(Brown and Duguid, 1991), or as a "legitimate peripheral participant" (Lave, 1988; Lave and Wenger, 1990). At the same time, the process of competence acquisition becomes a fundamental element in the process of socialization within the organization, and have some persistent effects both for the individual and for the organization.

Communities of practice as emergent structuring phenomena are totally independent from the overall organizational design; they are usually well alive in organization even if they are mostly non recognized, non canonical, and non authorized. Moreover, they are quite "fluid", i.e. very unstable, with "fuzzy" boundaries spanning across several of the other kind of formal **and** informal variety of within-organizational grouping.

The idea of "occupational 5 community" was originally introduced by Van Maanen and Barley to describe groups of people who do the same job and develop shared local sub-cultures (1984). The notion has been broadened and enriched by Gherardi (1990) who highlighted the function of the occupational communities in the overall process of organizing, and the detailed processes through which occupational community cultures are developed within organizations.

The author conceives the occupational community as a form local culture in the organization based on the reciprocal perception by a group of members that they share (more or less) a common body of competence **and** that they sustain a (more or less) common way to define their way of "being on the job".

Every occupational community have, in the form of more or less shared rules, a peculiar aggregate of decision premises that constrains the discretionality of each of its member and produces a specific local culture" (Gherardi, 1990, p. 198)

Occupational communities, however, arise not just because a group of people share specific skills and knowledge, but also because the group is "legitimated" as one of the actors in the power game and in the conflict dynamic of the organization. What sustains the perceived existence of the occupational communities is mutual perception of the members that they share some common job-related competencies, **and** that they have equal and common rights toward the organization that they can defend by using the power deriving from such competence. Occupational communities are, in fact, legitimated to enact the never ending process of negotiation about how much discretion is allowed to the members by the organization in terms of interpretation, action, and innovation; at the same time, within the community member define their specific way of being on the job interacting and contrasting themselves with others. The sense of membership within occupational communities is therefore sustained by the perception of common way of doing things, and the consequent perception of a established set of rights and duties (i.e. common power or lack of power) toward the organization and toward other occupational communities. The sense of membership is intensified by the sense of competition and by the overt conflict with other members or communities: the different occupational communities have different status and their power position must be continuously re-negotiated. Accordingly, the members perceive and describe occupational communities as stable and consensual especially in reference to a counterpart; occupational communities are in effect arenas of never-ending individual micro-conflicts and negotiations enacted in the domain of technical and social competence.

The "topography" of the circulation and development of competence and knowledge cannot ignore these forms of structuring that have a direct impact in the enactment of cognition in practice.

The field research will take place in the context of construction industry. We choose to pursue our research in this industry for three main reasons:

First, the construction industry is prone to a high rate of micro work accidents, i.e., accidents involving individuals or small groups of employees. Very seldom do accidents in this industry become major disasters such as, for example, the failure of nuclear plant, or the loss of an aircraft with a crew and passengers—the kind of events which have been extensively studied. Accordingly, from the observation of this kind of apparently "normal" events, we expect to learn more about normal, everyday work activity.

Second, construction yards traditionally involve the joint activities of very different professional and occupational communities. The different collective actors very often not only carry out different work practices and related occupational cultures, but also have different and contrasting goals.

Third, the time cycle of a construction yard is usually very limited and measured in terms of months; hence that many of the processes that in other more stable organization take years to unfold, here are much faster. For an external observer it should be easier to follow the complete development of events within a limited span of time compatible with the requirements of our research.

GOALS OF THE RESEARCH

The general aim of our research is twofold:

1. We want to learn about safety as an organizational competence;
2. We want to learn about the dynamics of knowledge and competence within organizations, and about their development and transfer, i.e., about learning in organizations and organizational learning.

The research will be articulated in a number of themes aimed at exploring the different aspects of the phenomenon as we outlined it above.

The constituents of the social system of safety

The focus of our attention will be directed toward the exploration of the texture of different ways by which the different actors within the workplace make sense of the "phenomenon" of work accident, security and safety. Interpretive schemes, attention rules, and decisions about work activities are socially constructed and acquired by novices while entering their own community of practice. Accordingly, we expect to surface different circulating versions of the idea of safety that may or may not be perfectly coincident. The unrevealed imperfect tallying of these versions, to which many different actors refer while communicating, might well be a first potential cause for work accident.

The transformation of formal knowledge about safety into situated cognition

We are interested to map the sources and information about work safety available inside and outside the firm. Our aim is that of tracing the source of such know-how, and understanding whose perspective it embodies. Moreover, we are interested to observe how such formal knowledge obtained by yard safety managers in their formal training is translated into every day activity. Our focus will be on the situated learning of the members of a specific community of practice, i.e., the yard coordinators. We aim at understanding their actual way of acquiring situated cognition about safety, and compare this with the "theoretical" model embodied in the formal training.

The embodiment of practical cognition: safety concerns in the construction project development and in the coordination of yard operations

We are interested to observe how the different competencies and ways of making sense of safety are (or aren't) embodied in the planning of the physical and temporal setting of the work site. In other words, we are interested to observe *in action* the competencies revealed in the first stage of the research and their shifting.

The focus will be on the activities of production of the construction project and coordination of yard operations.

The peculiar activity of planning requires that tacit and implicit competence be represented or made explicit, at least to a certain extent, hence offering a favorable observation perspective. Yard operation coordination can be understood as the unfolding of the project, requiring that many of the externally imposed (legal, corporate, etc.) requirements, and large part of the wisdom about safety management, together with many other concerns such as the relation between safety and firm's goals, must be properly combined. In other words, observing the coordinating of yard operations offers the opportunity to uncover the relations between the different cognitive perspectives on the issue, and their strict relation to the dynamics of authority and power within the organization.

The social construction of experience

Finally, we want to investigate how knowledge deriving from actual accidents is fed back into the complex web of relations of the general social system of safety. We aim at understanding how (and if) the information related to actual accidents is interpreted, processed, elaborated, and transformed into "organizational experience" and made available to other parts of the system.

METHODS

The research will use different qualitative methods of inquiry. The methods will vary in relation with the nature of the activity under scrutiny.

Preliminary study of the outlines of the socio-technical system and collection of data about the number and nature of work accident

Information will be collected about the basic structuring of the unfolding of the activities to be studied. Moreover, we will collect some "hard" data about the number and nature of work accident, before, during and after our intervention. Historic data about work accidents in the target organization will be gained both from the existing corporate files and from Government Work Accident Insurance (TNAIL) database, and their longitudinal variation will be studied.

Methodology for studying the constituents of the social system of work security

The study of the behavioral rules adopted by the different professional families to make sense of the phenomenon of work accident will be pursued by mapping the causal structure of the work accident explanations.

The method, introduced by Antaki (1985, 1994), aims at revealing the causal structure of the ordinary conversational explanation of different actors. In our case, we will map and compare the causal patterns of the explanations that selected members of the different occupational communities give about how and why work accident happen. On the base of the results of the inquiry, we will draft a competence evaluation questionnaire for safety issues.

Methodology for investigating the type of knowledge provided to novices by the safety training system

We will contact institutions and state agencies involved in the training of yard operation and yard safety supervisors and pursue extensive unstructured interviews. Some of the interviews will be analyzed by mapping the causal structure of the explanation. We will also collect significant training material and teaching aids.

Methodology for observing the construction-yard activities

The observation of the development, planning, and coordinating activities in the construction yard will be pursued by participant observation (Spradley Me Curdy, 1972).

In the first place, we will scrutinise the activity of construction project planning, through the observation of a number of significant situations (meeting, reporting, etc.). It appears that different communities take part to the same activity in different stages and in different locations, in accordance to establishes rules of labor division. The focus will be on the interaction between the different behavioral rules, and on how the competence of the different communities is actually represented for others, i.e., is transformed into conversational issues and used to specify things to do and not to do.

In the second place, we will use participant observation to look at significant segments of the activities of the yard operations coordinator. The yard operation coordinator, who also serves as yard safety manager, appears to be a pivotal figure in the circulation of information and know how between individual and collective actors, and may help revealing important aspects of the circulation of know how about safety within the firm, and about the feeding back actions subsequent work accident events. If possible, the participant observation will be extended to the observation of the situated training (apprenticeship) of a novice.

General calendar

Preliminary study of the general work organization and tuning of the techniques for mapping the causal structure of the work accident explanations will be carried on in winter 1994 and early spring of 1995. At the same time we will seek agreements with our target organization for locating the construction yard to put under scrutiny. The field research will be started in early spring of 1995, and carried on until enough data will be collected. Depending on the unfolding of the in the field activity, we might undertake a second round of observation in a different construction yard.

Research activity agenda

The different phases of the research activity will consist in the following:

First phase: collection of data on formal training on construction yard safety outside the firm

Contact institutions and state agencies involved in the training of yard operation and yard safety supervisors.
Collection of significant material and interviews with the trainers.
Application of the technique of mapping causal structure explanations.
Interview with key informants about problems of safety in constructions firm.

Second phase: inside the firm

Contact with firm's management and selection of a construction yard project; discussion of researcher's role, scheduling of field activities.
First round of interviews to members of the firm and those in charge of the selected construction yard project.
Drafting of the competence-evaluation questionnaire for safety issues.

Third phase: in the field

Contact site manager and technician, discussion about the researchers' role and scheduling of presence in the field
In the field observation 1: participant observation of the unfolding activity of planning and development of the construction project.
In the field observation 2: participant observation of significant segments of the activity of yard operation coordination; if possible, the participant observation will be extended to the observation of the situated training (apprenticeship) of a novice; otherwise, a novice will be contacted as a competent informant, and unstructured interviews will be pursued.

Fourth phase: Data analysis and interpretation

At the end of the round of research activities the following sets of data should be available for analysis:

- * interviews with key informants outside the firm
- * interviews with actors in the work safety training system
- * interviews with members of different occupational communities
- * questionnaires on evaluation of competencies
- * reports and observations on the process of design of the construction yard and the role of safety issues

- * reports and observations 10 on the activity of yard operation supervision and coordination
- * reports on the unfolding of apprenticeship as operation supervisor and coordinator
- * reports of the activities following an accidents (regulation and organizational driven)

Other longitudinal data on a three years base about the record of internal reports of work accidents, economic situation of the firm, market strategies, personnel's situation, and relevant organizational changes should be made available by the firm management to be used as background data for the interpretation and possible generalization of our findings.

- Antaki, C (1985). Ordinary Explanation in Conversation: Causal Structures and their Defence. In *European Journal of Social Psychology*,
- Antaki, C. (1994). *Explaining and Arguing. The Social Organization of Accounts*. London: Sage.
- Billig, M. (1985). Prejudice, Categorization And Particularization: From A Perceptual To A Rethorical Approach. In *European Journal of Social Psychology*, Vo. 15, 79-103.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. In *Organization Science* 2 (1), 40-57.
- Clarke, L. and Short, J.F. jr. (1993). *Social organization and Risk: some Current Controversies*. Annual Review of Sociology, N°. 19, pp.375-399.
- Gherardi, S. (1990). *Le Micro Decisioni nelle Organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Hutchins, E. (1990). The Technology of team navigation. In J. Galegher and C. Kraut (Eds.) *Intellectual Team Work*, Hilsdale: Lawrence Herlbaum, 191-220.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Pheripheral Participation*. Cambridge, Mass. University Press.
- Leplat, J. de Terssac, G. (Eds) (1990). *Les Facteurs Humains De La Fiabilité*. Marseille: Edicions Octares/Enterprises.
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. New York: Basic Books.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Toward a Post critical Philosophy*. The Chicago: University of Chicago Press.
- Spradley, W and McCurdy, A., (1972). *The Cultural Experience*.
- Stucky, S (1995). Technology in support of Organizational Learning. In S. Bagnara, L. Stucky, and C. Zuccheromaglio, (Eds) *Organizational Learning and Technological Change*. Berlin: Springer Verlag.
- Suchman, L. (1993). Centers of Coordination. *Paper presented at the NATO Advanced Research Workshop on Discourse, tools and Reasononig*, Lucca, Italy, Nov. 2-7
- Turner, B. A. (1976) The Organizational and Interorganizational Developement of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, N°.21, pp.378-396.
- Van Maanen, J. and Barley, S. (1984). Occupational Communities. In B. Staw, and L. Cummings, (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 6, Greenwich: JAI Press.
- Zuccheromaglio, C. (1995) Studiare Le Organizzazioni. Apprendimento, Pratiche di Lavoro, e Tecnologie Nei Contesti Organizzativi. In C. Pontecorvo, A. M. Ajello, C. Zuccheromaglio / *Contesti Sociali dellApprendimento*. Milano: Zanichelli.
- Weick, K. E. and Roberts, K. H. (1993) Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flights Decks. In *Administrative Science Quarterly*, 2, 357-380.

Indlæg til APV seminar d. 23. maj 1995

Annette Kamp, Institut for Teknologi og Samfund, DTU

1. Indledning

Den metode, jeg her vil præsentere er udarbejdet i forbindelse med et projekt om *medarbejderdeltagelse i udvikling af miljø- og arbejdsmiljøstyring*. Projektet blev gennemført før APV var en almen brugt forkortelse, men som led i projektet gennemførte medarbejderne faktisk en reglementeret APV (kombineret med en miljøgennemgang). Nedenfor vil jeg kort præsentere projektet, og de metoder der blev anvendt i forbindelse hermed. Dernæst vil jeg opsummere erfaringerne specielt i forhold til udvikling af selv bærende og engagerende APV-metoder.

2. Projektet og metoderne.

Som led i projektet blev der udviklet og gennemført en uddannelse af medarbejdere i arbejdsmiljø- og miljøkortlægning og i arbejdsmiljø/miljøstyring.

På forhånd var der forskellige bindinger på projektet: Miljø/og arbejdsmiljøgennemgangen skulle bla. gennemføres således, at resultatet levede op til kravene i gældende miljøstandarder (fx. BS7750). Det satte krav til graden af systematik, skriftlighed og dokumentation.

Vores eget udgangspunktet for udarbejdelsen af forløbet var:

- at medarbejderne selv skulle gennemføre alle faser i processen (f.eks også udarbejde forslag til løsningsprojekter)
- at kurset skulle bruges til at samle medarbejdere fra nært beslægtede virksomheder, for at muliggøre erfaringsudveksling.
- at der skulle ikke være tale om uddannelse i traditionel forstand, men systematisk støtte til og diskussion med medarbejderne i deres kortlægning af egen arbejdsplads.

Forløbet blev organiseret som en vekselvirkning mellem eksternatkurser og efterfølgende arbejde hjemme på egne virksomheder med at kortlægge, vurdere, udvikle løsningsforslag, opstille handleplaner osv. Der blev afholdt 6 kurser, ét for hver fase (1. planlægning og organisering, 2.registrering, 3.vurdering og prioritering, 4.analyse af årsager og alternativer, 5.udvikling af løsningsforslag, 6. opstilling af handlingsplan). Kurserne blev primært brugt til diskussioner i grupper og plenum af medarbejdernes eget arbejde (resultater, problemer mm), samt til at introducere næste fase i arbejdet.

Ved forløbets afslutning skulle der således ideelt set være udarbejdet en handlingsplan for virksomheden indeholdende: en redegørelse for virksomhedens stof- og materialestrømme og belastninger i arbejdsmiljøet, en vurdering af de kortlagte forhold, forslag til forebyggende og afhjælpende foranstaltninger på kort og lang sigt, samt organisatoriske

overvejelser om den fremtidige miljø- og arbejdsmiljøstyring.

I projektet deltog 10 arbejdspladser, der havde det tilfælles, at de reparerede og vedligeholdte transportmateriel (dvs. busser, tog eller lastvogne). På eksternatkurserne deltog 2-3 medarbejdere fra hver arbejdsplads. Medarbejderne bestod af ufaglærte, faglærte og arbejdsledere. Heraf var nogle sikkerheds- og/eller miljørepræsentanter.

Som led i forløbet udviklede vi forskellige hjælpemidler: registreringsskemaer, et scoringsystem til vurdering, checkliste til årsagsanalyse og prioritering samt checklister til udarbejdelse af løsningsprojekter og handlingsplaner. Nogle af disse er vedlagt som bilag.

3. Erfaringerne

Den pædagogiske model for kurset var meget succesfuld, og bidrog til at fastholde motivationen, også i mere problemfyldte faser af arbejdet.

- erfaringsudvekslingen mellem forskellige arbejdspladser var meget stimulerende for hele processen, især i diskussionen af årsager til problemerne og i udarbejdelse af forskellige løsningsforslag.
- det, at veksle mellem at arbejde med kortlægning hjemme på virksomheden, og derefter præsentere og diskutere resultaterne på kurset, var en god og motiverende struktur.- motivation.
- det faktum, at medarbejdernes registreringer blev bearbejdet til ende af dem selv, og at de selv beholdt det overblik over arbejdsmiljøet ,som APV faktisk frembringer, var meget tilfredsstillende for deltagerne.

Projektets fremgangsmåde repræsenterer en meget struktureret og systematisk tilgang, og som mange har påpeget, er der en stor risiko for at dette forringer engagement og kreativitet i processen. I forhold til 1. fase: den skriftlige registrering af arbejdsmiljøproblemer oplevede vi disse problemer. Skønt registreringen skete på grundlag af medarbejdernes subjektive problemforståelse, var det svært at opretholde motivationen til at gennemføre en nogenlunde ensartet skriftlig registrering af problemerne.

Imidlertid kan APV bruges til meget andet end at tilvejebringe et overblik over arbejdsmiljøproblemerne :

Kurset lagde meget stor vægt at på kvalificere medarbejderne i selve problemløsningen, og i denne del af processen var motivation og engagement meget høj, blandt andet fordi medarbejderne oplevede, at det gav resultater i form af bedre og mere forebyggende løsningsforslag. Desuden var træning i at udarbejde projektplaner og handlingsplaner også væsentlige elementer. Dette var nye færdigheder for medarbejderne, som indebærer en form for ingeniørmæssig tænkning. Men mestringsen heraf betød, at medarbejderne meget bedre kunne få ledelsen i tale med sine ideer, og dermed fik accept for flere af deres forslag. Endelig gav anvendelsen af scoringssystemer samt den efterfølgende prioriteringsdiskussion mulighed for at diskutere og eventuelt revidere arbejdsmiljøbegreb og

problemopfattelse.

Checkliste til diskussion af årsager.

Årsager kan søges i:

- * den arbejdsopgave man er beskæftiget med
- * maskiner, udstyr, værktøj og øvrige hjælpemidler
- * de omgivelser hvori arbejdet udføres
- * den måde man udfører arbejdet på
- * den måde arbejdet ledes på
- * arbejdets organisering, fx arbejdets fordeling mellem ansatte og koordineringen af de enkeltes indsats

Checkliste til diskussion af prioriteringer i arbejdsmiljøarbejdet

Vi prioriterer:

Problemer, der berører mange medarbejdere

Fordi: Sikkerhedsarbejdet skal gavne mange.

Problemer, der kan løses let og billigt

Fordi: Hurtige successer i sikkerhedsarbejdet kan give en nødvendig opbakning, optimisme og motivation.

Problemer, der er et stærkt pres for at få løst

Fordi: Det sikkerhedsorganisationen må arbejde med dét, som medarbejderne anser for mest presserende.

Problemer, der er en generel accept og forståelse af på virksomheden.

Fordi: Det kan være svært for sikkerhedsorganisationen at starte med problemer, som ikke alle anerkender som et problem

Problemer, der er blevet løst på tilsvarende virksomheder som normal, god standard.

Fordi: Problemet kan løses, det er motiverende for arbejdet. Virksomheden vil gerne med hensyn til arbejdsmiljøet høre til i "den gode ende" af branchen.

Problemer, der indebærer større eller mindre lovovertrædelser eller giver vanskeligheder med at opfylde fremtidige myndighedskrav.

Fordi: Virksomheden vil før eller siden blive tvunget til at løse det. Ved selv at tage fat på problemet, kan man bedre planlægge en god løsning, og kan ofte etablere et bedre samarbejde med myndighederne.

Problemer, som er i konflikt med virksomhedens arbejdsmiljøpolitik,

Fordi: Virksomhedens arbejdsmiljøpolitik er et signal overfor medarbejderne og omverdenen. Hvis den ikke efterleves taber sikkerhedsorganisationen og ledelsen troværdighed.

Dalsgaard & Linnet

KORTLÆGNING AF ARBEJDSMILJØET I STADSINGENIØRENS DIREKTORAT, KØBENHAVNS KOMMUNE

Initiativet til projektet blev taget af Hovedsikkerhedsudvalget i Stadsingeniørens Direktorat, som ønskede en større systematisering og ensretning af arbejdsmiljøarbejdet.

Projektperioden var juni 1993 - marts 1995.

FORMÅL

Kortlægningen skulle resultere i forbedringer af arbejdsmiljøet - med fokus på handling. Gennem en systematisering af arbejdsmiljøarbejdet skulle sikres hurtige arbejdsgange og beslutningsprocesser samt en målrettet indsats på arbejdsmiljøområdet. Sikkerhedsgrupperne skulle kortlægge arbejdsmiljøet, så viden om problemer/årsager/løsninger blev fastholdt i organisationen.

SIKKERHEDSUDVALGENES VURDERING

På et afslutningsseminar udtrykte sikkerhedsudvalgene følgende vurdering af forløbet:

Det har været et meget stort stykke arbejde at få gennemført kortlægningen, ligesom det har været et stort tidspres undervejs for at nå tingene til den aftalte tid. Der var imidlertid enighed om, at kortlægningen havde skabt grundlag for forbedringer på stort set alle områder i arbejdsmiljøet. Forventninger og succeskriterier, som var nævnt i kontrakterne var generelt set blevet indfriet.

Ulempen ved kortlægningen havde været det store arbejdspress, men fordelene havde været, at der nu var en dialog i gang mellem arbejdsleder og sikkerhedsrepræsentant, ligesom også topledelsen var involveret i forbedring af arbejdsmiljøet. Begrebet arbejdsmiljø var nu for alvor blevet cementeret som "en del af arbejdsopgaven" og nu gjaldt det om at holde fast herpå. Et godt holdepunkt herfor var den grundige og ensartede uddannelse alle sikkerhedsgrupperne havde været igennem i forbindelse med opstart af kortlægningsprojekter. De nu opstillede handlingsplaner omkring løsning af arbejdsmiljøproblemerne blev betegnet som noget meget positivt.

VORES VURDERING

Vores vurdering er kort sammenfattet:

- Nye typer problemer kom frem
- Ikke alle problemer blev meldt ind
- Sikkerhedsgrupperne blev synliggjort
- Aktivitetsniveauet i sikkerhedsorganisationen er øget
- Ved systematisering undgås hovsa-løsninger
- Mange problemer er løst straks
- processen har været tids- og tålmodighedskrævende for sikkerhedsorganisationen

AKTIVITETER

KONTRAKT MELLEM HOVEDSIKKERHEDSUDVALGET OG SIKKERHEDSUDVALGENE

Der afholdes et to-dages startseminar, hvor kortlægningsmodellen blev skræddersyet på baggrund af sikkerhedsudvalgenes erfaringer. Der blev indgået kontrakter mellem hovedsikkerhedsudvalget og hvert enkelt sikkerhedsudvalg angående forventninger og succeskriterier, ansvars- og opgavefordeling, tidsfrister samt hvad man skulle stille op, hvis nogle ikke kunne opfylde kontrakten.

INFORMATION OM KORTLÆGNINGSPROJEKTET

Alle ledere og medarbejdere i Stadsingeniørens Direktorat blev informeret om kortlægningen. Informationen skete på lokale informationsmøder, hvor sikkerhedsgrupperne informerede om kortlægningen og uddelte en informationsfolder.

KORTLÆGNING

Sikkerhedsgrupperne foretog kortlægningen i deres områder. De samlede informationer ind og registrerede dem i problemskemaer. De opstartede løsninger samt udarbejdede handleplaner for de problemer de selv kan løse. De videresendte materialet til sikkerhedsudvalgene.

Der blev i denne fase sat fokus på de metoder, sikkerhedsgrupperne kunne anvende til at indsamle oplysninger. Her blev fremhævet, at den måde man indsamler oplysninger på betyder meget for, hvilke oplysninger man får. Man kan indsamle oplysninger til kort-

Dalsgaard & Linnet

lægningen på flere måder. Et princip blev dog fremhævet: SIG skal snakke med alle ledere og medarbejdere. Breve og spørgeskemaer er ikke nok.

På de fælles arbejdsdage vurderede SIG deres metode og overvejede om de skulle indsamle oplysningerne på en anden måde næste gang.

OPKVALIFICERING OG MILEPÆLE

Alle sikkerhedsgrupper har gennemgået et 5 dages kursusforløb. De 5 dage har været afholdt afdelingsvist, og de har været placeret så de fungerede som milepæle for aktiviteterne i kortlægningsforløbet.

Hovedaktiviteterne på arbejdsdagene har været indøvning af metoder til kortlægning og bearbejdning af informationer, erfaringsudveksling mellem sikkerhedsgrupperne samt en styrkelse af samarbejdet i de enkelte sikkerhedsgrupper.

KOORDINERINGS MØDER

Under kortlægningsfasen afholdtes møder mellem Sikkerhedsorganisationens formænd og daglige ledere samt konsulenterne og den centrale koordinator. Formålet med disse møder var at højne informationsniveauet blandt sikkerhedsorganisationens ledere, afklare tvivlsspørgsmål allerede i opløbet samt sikre opbakning om projektet på alle niveauer.

SYSTEMATISERING, MÅLSÆTNING OG HANDLINGSPLANER

Sikkerhedsudvalgene behandlede de indsamlede oplysninger, systematiserede dem, prioriterede problemer og udarbejdede handlingsplaner (indeholdende tidsplan, ansvarsfordeling, budgetoverslag). Materialet sendtes videre til hovedsikkerhedsudvalget.

Hovedsikkerhedsudvalget udarbejdede overordnede målsætninger og handlingsplaner samt oversigt over alle de kortlagte arbejdsmiljøproblemer og planlagde afslutningsseminaret, bistået af konsulenterne.

FORMIDLING OG EVALUERING

Kortlægningsresultater, målsætning og handlingsplaner formidledes til samtlige ledere og medarbejdere i Stadsingeniørens Direktorat.

Der blev afholdt afslutningsseminar, hvor kortlægningsprojektet blev evalueret og der blev indgået aftale om, hvordan kortlægningsarbejdet gennemføres i fremtiden.

Institut for Teknologi og Samfund,
Enheden for Arbejdsmiljø
Danmarks Tekniske Universitet
Anker Engelunds Vej
2800 Lyngby.

Socialdirektoratet
Arbejdsmiljøkontoret
Social- og Sundhedsforvaltningen i
København,
Enghavevej 82
2450 København SV.

Arbejdsmiljø- arbejdet i udvikling.

Erfaringer fra et udviklingsprojekt i
Københavns Kommune.

Mogens Hensbo, Socialdirektoratets Arbejdsmiljøkontor,
Københavns Kommune og

Per Langaa Jensen, Institut for Teknik og Samfund,
Danmarks Tekniske Universitet

093

November 1995

Social- og Sundhedsforvaltningen i København
Socialdirektoratet * Arbejdsmiljøkontoret

Københavns Kommunes Social- og Sundhedsforvaltning har gennemført et større projekt vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i forvaltningen. Formålet har været at udvikle arbejdet i forvaltningens sikkerhedsgrupper, så de bliver i stand til at gennemføre kortlægninger af arbejdsforholdene i deres område, og således at resultaterne fra disse kortlægninger kan indgå i den almindelige planlægning og drift i afdelingen. I forbindelse med de aktuelle diskussioner om hvordan man kan og skal gennemføre arbejdspladsvurderinger, har vi fundet det nyttigt at beskrive projektet og de indhøstede erfaringer.

Kort om Københavns Kommune:

Københavns Kommune har 446.000 indbyggere, hvilket er 9% af Danmarks befolkning. Som det gælder for andre store byer, har København en række problemer: relativ høj arbejdsløshedsprocent, mange ældre borgere, en stor andel gamle boliger etc.

Københavns Kommune har den særlige status i Danmark at være en primærkommune og amtskommune på en gang. Det betyder at kommunen skal løse mange opgaver: Sygehusvæsen, dag- og døgninstitutioner for børn og unge, husvildeforsorg, skatteopkrævning, biblioteksvæsen, byggetilladelser, byplanlægning etc. Til at løse disse opgaver har Københavns Kommune ansat 58.000 medarbejdere. Opgaverne fordeles mellem 6 magistratsafdelinger som hver ledes af en borgmester. Den samlede økonomi styres fra Overborgmesterens afdeling.

Magistratens 1. afdeling	Magistratens 2. afdeling	Magistratens 3. afdeling	Magistratens 4. afdeling	Magistratens 5. afdeling	Magistratens 6. afdeling
Skoler, folkeoplysning, biblioteker, kultur, museer, idræts- spørgsmål etc.	Sygehuse og plejehjem, Stadslæge- embede <i>Sygehusene er senere overgået til Hovedstolens Sygehusfælles- selskab, H:S</i>	Daginstitutioner, social bistand, anbringelser af børn og unge uden for hjemmet, behandling af narkomane etc.	Stadsarkitekt, Stadsingeniør, Brandvæsen, spildevand, bygningslov- givning, gader, veje og pladser etc.	Forsyninger med vand, gas, el., fjernvarme, miljøkontrol, forbrænding af affald etc.	"Ejendomsselskab" for kommunens egne bygninger til bolig og administration m.v., skattevæsen, Folkeregister etc.

Det projekt, der skal omtales her, vedrører magistratens 3. afdeling, Social- og Sundhedsforvaltningen. Følgende skema giver en oversigt over denne afdelings ydelser:

Ydelsesart	Ydelsesomfang	Antal beskæftigede
Hjemmepleje og hjemmesygepleje	27-28.000 hjem	ca. 4.500 hjemmehjælpere og hjemmesygeplejersker
Dag- og aftenpasningstilbud	39.000 børn og unge	ca. 10.000 medarbejdere på ca. 650 institutioner
Social bistand, ældrebolighenvisning, børnesager (evt. anbringelse uden for hjemmet)	Principielt alle kommunens borgere, gæster og turister m.v.	ca. 3.500 medarbejdere på 16 socialcentre
Socialdirektoratet, forvaltningens ledelse	Ledelses- og serviceorgan, herunder kontakt til andre myndigheder	ca. 500 medarbejdere

Magistratens 3. afdeling har siden 1978 haft en sikkerhedsorganisation organiseret i overensstemmelse med lovgivningen på området. Den består af 1 Hovedsikkerhedsudvalg, 6 sikkerhedsudvalg og ca. 820 sikkerhedsgrupper. De fordeler sig på følgende områder:

Hovedsikkerhedsudvalget					
Sikkerhedsudvalget for daginstitutioner	Sikkerhedsudvalget for døgninstitutioner, beskyttede værksteder, revalidering og narko-behandling	Sikkerhedsudvalget for udegående hjemmepleje	Sikkerhedsudvalget for kontor og administration - centralt og lokalt	Sikkerhedsudvalget for Institut for blinde og svagsynede	Sikkerhedsudvalget for forsorgsinstitutionen Sundholm
627 sikkerhedsgrupper	37 sikkerhedsgrupper	80 sikkerhedsgrupper	53 sikkerhedsgrupper	10 sikkerhedsgrupper	12 sikkerhedsgrupper
10.000 ansatte	550 ansatte	4.500 ansatte	3.500 ansatte	230	180 ansatte

Alle sikkerhedsgruppemedlemmer kom på det obligatoriske "§ 9 kursus". Kurset har fået navn efter § 9, stk. 3 i den danske arbejdsmiljølov. Her pålægges arbejdsgiveren at give medlemmer af sikkerhedsudvalg og sikkerhedsgrupper den nødvendige uddannelse eller viden om arbejdsmiljø. Der foreligger flere obligatoriske, formaliserede uddannelser: Der kan være tale om et kursus på 32 timer (hjemmehjælpere, værksteder, sygeplejersker, køkken m.v.), et kursus på 16 timer (dag- og døgninstitutioner for børn og unge), eller blot en bogpakke til selvstudium (kontor og administration). Forskellene er opnået efter politiske forhandlinger, ikke som resultat af en analyse af kvalifikationsbehov.

Til trods for at formaliteterne var i overensstemmelse med arbejdsmiljøloven, levede sikkerhedsorganisationen og arbejdsmiljøarbejdet en "skyggetilværelse". Arbejdet var for usystematisk, der var ikke en erklæret politik på området, og problembehandlingen var tilfældig og af svingende kvalitet. Arbejdsmiljøarbejdet havde lav status, og ansås ofte af ledelsen som konfliktstof.

På den baggrund foreslog Arbejdstilsynet, at forvaltningen skulle igangsætte en systematisering af arbejdsmiljøarbejdet. Drøftelserne mellem Hovedsikkerhedsudvalget og Arbejdstilsynet resulterede i en 4-punkts plan:

1. Formulering af en skriftlig arbejdsmiljøpolitik for magistratsafdelingen.
2. En reorganisering af sikkerhedsorganisationen, så driftsansvar og ansvar for arbejdsmiljø kom til at hænge sammen.
3. En kortlægning af arbejdsmiljøet på alle magistratsafdelingers arbejdspladser.
4. En prioriteret handlingsplan for løsning af de erkendte arbejdsmiljøproblemer.

Da der opstod problemer med formuleringen af arbejdsmiljøpolitiken, valgte man i 3. afdeling at bryde med Arbejdstilsynets foreslåede prioritering af de 4 punkter. Afdelingen gik i gang med projektet: *Kortlægning af arbejdsmiljøet*. Målet var, at man på P/2 år ville udarbejde selve projektet, vælge arbejdsmetoder, udarbejde redskaber, introducere idé, metode og værktøjer for sikkerhedsorganisationen og til sidst fremlægge kortlægningsresultaterne for Direktionen og Hovedsikkerhedsudvalget. Herefter var det idéen, at kortlægningen og dens metode skulle fastholdes som redskab og metode i sikkerhedsorganisationens arbejde, samt give mulighed for udveksling af erfaringer på tværs i organisationen.

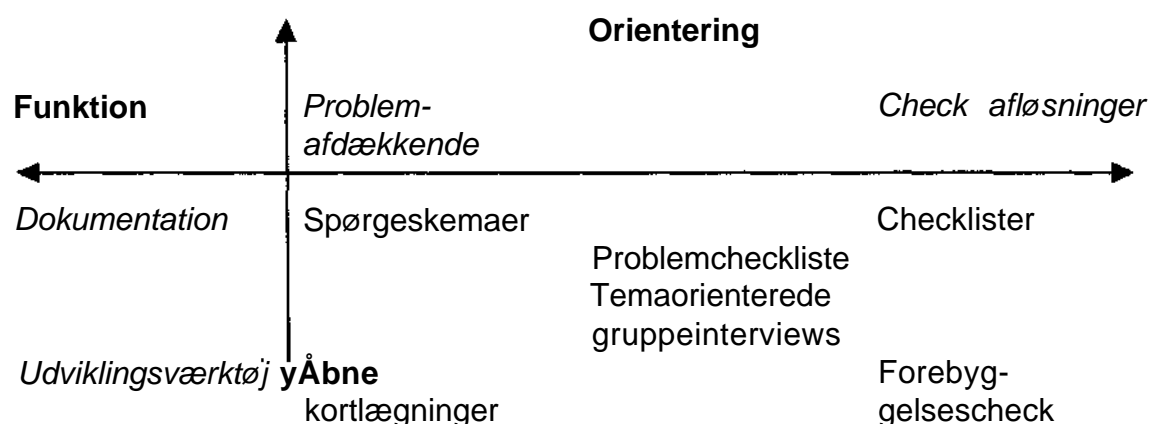
Gennem Arbejdsmiljøfondet fik 3. afdeling kontakt til Danmarks Tekniske Universitet, Institut for Arbejdsmiljø (nu Institut for Teknologi og Samfund), som kunne råde og vejlede i arbejdet på baggrund af en række andre projekter.

Tilgange til kortlægning.

I et større forskningsprojekt¹ havde man analyseret de aktiviteter en række danske virksomheder faktisk gennemførte, når de søgte at forbedre deres arbejdsmiljøarbejde. Heri indgik også kortlægningsaktiviteter. Analysen havde påpeget, at kortlægningsaktiviteter kan foregå på flere forskellige måder. De forskellige tilgange kan opdeles efter deres *funktion* og deres *fokus*.

En kortlægning kan *fokuseres* på at få (1) afdækket problemer eller (2) belyst, om der er anvendt rigtige løsninger. Dens *funktion* kan være: (1) Dokumentere problemernes omfang eller utilstrækkelige løsningers udbredelse eller (2) umiddelbart få sat gang i aktiviteter til behandling af problemer.

Fokus og funktion kan kombineres som vist:



Analyserne havde også vist, at tilgange, der vægter dokumentation af problemer havde nogle iboende problemer. De satte ikke umiddelbart aktiviteter i gang. I stedet gav de

¹ Afrapporteret i J. Stranddorff. *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*, Arbejdsmiljøfondet, København 1992.

anledning til diskussioner om rigtigheden af resultaterne (deres validitet og reproducerbarhed), og de nødvendiggjorde en større indsats omkring formidling af resultaterne til alle i organisationen, men specielt beslutningstagere og respondenterne. På denne baggrund havde man i projektet valgt at arbejde med åbne, decentrale kortlægninger for at igangsætte ændringsaktiviteter lokalt i stedet for dokumentation centralt:

Grupperne blev opfordret til at arbejde efter følgende beslutningsmodel:

(1) Har vi arbejdsmiljøproblemer?	Nej	Stop
	Ja	Fortsæt med (2)
(2) Er der enighed om problemet?	Nej	Den der synes der er et problem fortsætter med (3)
	Ja	Fortsæt med (3)
(3) Kan I finde mulige foranstaltninger?	Nej	Beskriv problemet og send dette videre til sikkerhedsleder og -udvalg
	Ja	Fortsæt med (4)
(4) Kan I få etableret planer for behandling af problemet?	Nej	Beskriv problem og løsningsforslag og send det videre til sikkerhedsleder og -udvalg
	Ja	Fortsæt med (5)
(5) Har I fået problemet løst eller reduceret?	Nej	Gå til (2) analyse af problemet eller hent hjælp
	Ja	Beskriv jeres aktiviteter og send dette til sikkerhedsleder

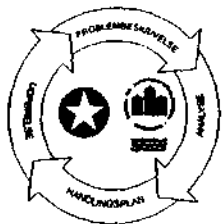
Til støtte for dette arbejde fik de et skema som vist på næste side.

Hermed lancerede vi 2 nyskabelser for sikkerhedsorganisationen. For det første skulle de gennem kortlægningen etablere et overblik over deres arbejdsmiljøproblemer. For det andet forventedes det, at de fulgte en systematisk arbejdsmetode, som sigter på at problemet skal løses så tæt på fremtrædelsesstedet som muligt. Det gav en del problemer.

For det første opfattede de fleste medlemmer af sikkerhedsorganisationen kortlægningsaktiviteter som et værktøj til indrapportering af problemer til centrale instanser, der varetog løsningen af problemerne for dem. Dette hænger bl.a. sammen med, at arbejdsmiljøet typisk ikke opfattes som en driftsopgave, d.v.s. en opgave, der varetages indenfor driftsbudgettet.

For det andet var det mange steder nyt at arbejde systematisk og analyserende, sådan som "problemløsningsmodellen" foreskriver. Dette indebærer, at der er kommet flere skemaer, der er mere registrerende end analyserende, og hvor problem og løsning ikke hænger klart sammen.

Der er således mellem den eksisterende praksis og projektet indbygget en forståelsesmæssig konflikt mellem det passive registreringselement og det aktive analyse- og handlingselement.



Afdeling/kontor/institution: _____

Sikkerhedsgruppe: AL: _____

SiR: _____

Hvad er problemet:

Generende påvirkning eller belastning:	Helbredsmæssige gener eller sygdom:
Markér en evt. uenighed om problemet i sikkerhedsgruppen <input type="checkbox"/>	

Markér en evt. overtrædelse af regler ☐ Hvilke?

Hvilke årsager er der:

Ét skema for hvert problem! Kopi til sikkerhedsudvalget.

PE-24-OOI 2 95

SOCIAL- OG SUNDHEDSFORVALTNINGEN I KØBENHAVN - SIO.

Mulige løsninger:

Idéer til mulige løsninger	Vurdering af forslag:

Hvad mangler vi:

Behov for viden, undersøgelser eller hjælp:	Hvem kontaktes:

Hvad gør vi:

	Udgift	Tidsfrist	Ansvarlig
På kort sigt:			
På længere sigt:			
Kontrol af løsningens effekt:			
Markér hvis problemet er løst og løsningens effekt kontrolleret <input type="checkbox"/>			

Dato:

Underskrifter SiR: _____

_____/____/199

A.L.J. _____

Hvordan gik det?

Nedenstående skitseres tidsplanen for projektet i sin helhed:

Tid	Aktivitet
September - december 1989	Drøftelser med Arbejdstilsynet som resulterede i 4-punktsplanen
Februar 1990	Alle sikkerhedsudvalgsmedlemmer drøfter de hidtil opnåede resultater med arbejdsmiljøpolitiken. Samarbejdet går ikke godt og resultatet underkendes.
Medio 1991	Hovedsikkerhedsudvalget får ny formand. Det besluttet at igangsætte reorganiseringen af sikkerhedsorganisationen, som varer V/i år - medlemmer af Hovedsikkerhedsudvalget og Det Centrale Samarbejdsudvalg (fagorganisationernes repræsentanter) er repræsenteret i udvalgsarbejdet. Det besluttet endvidere at igangsætte en kortlægning af arbejdsmiljøet. Der tages ikke stilling til metode og fremgangsmåde.
August - november 1991	Udarbejdelse af projektbeskrivelse sammen med en gruppe under Hovedsikkerhedsudvalget.
September 1991	Ansøgning om projektstøtte -100.000 DKR. hos "Kommunekreditforeningens Uddannelsesfond.
November 1991	Første konference med alle sikkerhedsudvalg. Deltagere: Alle sikkerhedsudvalgsmedlemmer, repræsentanter for alle faglige organisationer som ønsker at deltage, forvaltningens ledelse, Arbejdstilsynet, DTU, Arbejdsmiljøfondet. Konferencens formål er at give information og skabe forståelse og accept hos alle parter for kortlægningsprojektet.
December 1991	Møde med Direktionen med henblik på accept af det endelige kortlægningsprojekt.
Januar-februar 1992	Konference for alle sikkerhedsudvalg. Starten af projektet: Idé, metode og skitser til værktøjer forelægges og diskuteres.
Primo 1992	Færdiguddannet civilingeniør fra DTU ansættes i jobtilbud og bidrager til projektets udvikling - specielt med at udvikle en arbejdsmiljødatabase AMSYS, hvor alle arbejdsmiljøkortlægninger registreres i fri tekst form, hvilket giver visse søgningsproblemer.
Forår 1992	Konference for alle sikkerhedsudvalg, hver for sig. Formål: at gennemgå projektets idé og metode. Og at give hvert enkelt sikkerhedsudvalg indflydelse på vejledningsmateriale, kortlægningsskema m.v.
Marts - september 1992	En nedsat projektgruppe følger arbejdet.
September 1992	Midtvejsmøde med alle sikkerhedsudvalg. Hvor langt er vi nået? Sikkerhedsudvalgene sætter mål og planer for projektperiodens afslutning af registreringerne. Det konstateres at visse områder halter bagud i kortlægningen. Ny direktør tiltræder
Oktober 1992	Direktionen indskærper i skrivelse til alle sikkerhedsgrupper at kortlægningsarbejdet skal gennemføres og at det er arbejdslederens ansvar, at det sker.
Oktober - november 1992	Slutregistrering og begyndende rapportering. Projektgruppe og sikkerhedsudvalg delagtiggøres i de delrapporter, som kan opstilles.
November - december 1992	Slutrapportering. De sidste registreringsskemaer indkaldes og opdateres i databasen.
Januar 1993	Den samlede fremstilling af arbejdsmiljøkortlægningen, foretaget i 1992 præsenteres for Socialdirektionen og Hovedsikkerhedsudvalget (statusfolder).
Januar 1993	Sikkerhedsorganisationen opstiller en prioriteret handlingsplan for løsning af de registrerede og endnu ikke løste arbejdsmiljøproblemer

I januar 1993 blev der gjort status. Hovedresultatet viste at der blev kortlagt over 1.100 arbejdsmiljøproblemer af varierende kvalitet, omfang og betydning. Som det vil fremgå i det følgende, dokumenteres det, at værktøjet *kan* anvendes med udbytte af sikkerhedsgrupperne. Desuden viste det sig, at mange problemer kunne man selv håndtere i den enkelte gruppe.

De modtagne skemaer er indlæst i et database-system. Det har muliggjort den efterfølgende opsamling af erfaringer. I det følgende behandles en række aspekter, som vi har fundet centrale for vurdering af en kortlægningsindsats som den gennemførte. Disse aspekter belyses ved hjælp af kvantitative oplysninger hentet ud af databasen. Dette kombineres med indtryk, erfaringer o.lign. Det skal bemærkes, at i resultatopgørelserne er Blindeinstituttet ikke medtaget. Det skyldes at instituttet valgte, ikke at deltage i kortlægningen. På grund af institutionens størrelse, status og arbejdets karakter (undervisning) blev det accepteret.

I begyndelsen var det kun få grupper, der tog fat på registreringen. Et brev fra den nytiltrådte direktør til sikkerhedsgrupperne i oktober 1992 var en tiltrængt støtte fra ledelsen. Han skrev bl.a.:

"..for tiden er projektet i "registrerings/asen". Denne fase afslutter med udgangen af november måned.

Direktionen er fra Hovedsikkerhedsudvalget orienteret om, at der er arbejdet energisk på projektet, men at der er stadig er sikkerhedsudvalgsområder, som kun har indsendt ganske få registreringsskemaer eller for enkelte udvalg ingen.

Da direktionen lægger megen vægt på, at kortlægningen omfatter hele forvaltningen, er det besluttet, at registreringsfasen udvides til udgangen af december måned 1992."

Dette gav anledning til at mange skemaer kom ind. Vi kan vurdere effekten af brevet fra direktionen ved at se på signaturodatoen for kortlægningerne. I procenter ser fordelingen af sikkerhedsgruppernes dateringer således ud:

Signatur-dato	la it	Daginsti-tutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralfor-valtningen	Kommunale døgninstitu-tioner m.v.	Sundholm
	%					
Før uge 45	47	50	51	35	25	100
Uge 45-48	11	10	8	8	47	0
Uge 49-53	40	40	38	56	18	0
Øvrige	2	1	4	1	11	0
la it	100	101	101	100	101	100
N	1114	533	359	259	57	6

Af 1090 daterede registreringer er samlet 52% signeret efter direktionens brev til institutioner og kontorer og 48% er dateret før denne dato. Generelt fordeler

registreringerne sig således med halvdelen før direktionsbrevet og den anden halvdel efter (uge 45).

Vi kan se to afvigelser herfra: Sikkerhedsudvalget for lokal- og centralforvaltningen ligger på 64% registreringer efter direktionsbrevet og sikkerhedsudvalget for kommunale døgninstitutioner ligger tilsvarende på 65%.

Direktørens reaktion betød dog også, at der kom mange "pligt-kortlægninger". Det viste sig således ved kontakt til området, at problemerne ofte ikke havde substans. Derfor har specielt det store sikkerhedsudvalgsområde et problem med at få rensat ud i den slags registreringer. Dette problem rejser spørgsmålet: Hvad skal man opstille af kriterier for en arbejdsmiljøkortlægning er acceptabel, og hvilke elementer *skal* en handlingsplan indeholde for at det kan kaldes en reel handlingsplan? Vi har ikke indenfor dette projekts rammer haft lejlighed til at arbejde videre dermed.

Vi har også set på sikkerhedsgruppernes aktiviteter:

Kortlægningsaktiviteter	laif	Daginstitutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralforvaltningen	Kommunale døgninstitutioner m.v.	Sundholm
Registreringer i området	1.114	533	359	159	57	6
Registrerede SiG i området	255	133	69	23	27	3
SiG i området	809	627	80	53	37	12
Andel af SiG, der har registreret	32%	21%	86%	43%	73%	25%
Registreringer pr. SiG i området	3,8	3,9	4,0	4,4	2,1	2,0

32% af sikkerhedsgrupperne har indsendt registreringer til sikkerhedsudvalgene. Der konstateres store forskelle i sikkerhedsudvalgsområderne: fra 21% af sikkerhedsgrupperne på daginstitutionsområdet, til 86% af sikkerhedsgrupperne i hjemmeplejen.

På linie med mange andre undersøgelser og almen erfaring viser det sig således også her, at arbejdsmiljøopgaverne skal have topledelsens bevågenhed. Jo mere opgaverne bliver uddelegeret uden bevågenheden fastholdes, desto færre aktiviteter og systematik.

Uden at vi kan dokumentere det kvantitativt, fandt vi i den sammenhæng, at aktivitetsniveauet på arbejdsmiljøområdet for det første er knyttet til de almene ledelseskvalifikationer hos den enkelte leder. Pres fra toppen gør det ikke alene. Med ledere med manglende kendskab til ledelsesopgaver som sådan, er det vanskeligt at få etableret et systematisk arbejdsmiljøarbejde.

Hos medarbejderrepræsentanterne fandt vi i flere tilfælde en sammenhæng mellem deres jobs karakter og deres evne til at indgå i dette arbejde. Hvis jobbene kræver selvstændighed og indeholder problemløsningselementer, har man lettere ved at indgå i en kortlægningsaktivitet som den skitserede, end hvis jobbet er regelstyret uden væsentlige krav til selvstændighed.

Kortlægningen foregik ud fra et princip om, at de sikkerhedsgrupper som er aktive og arbejder med deres arbejdsmiljøproblemer, skal have så meget hjælp, som vi kan yde. De der ikke registrerer og ikke arbejder med arbejdsmiljøproblemer har enten ikke væsentlige erkendte problemer, eller de gider ikke gøre noget ved dem. Derfor behøver de ikke opmærksomhed i anledning af kortlægningsprojektet. Der var almen enighed om dette princip, men det viste sig vanskeligt at efterleve i praksis. Aktive områder får igangsat kurser og lignende. Når inaktive områder hører om dette, vil de også "være med". I sådanne situationer har det i flere tilfælde vist sig vanskeligt at få støtte til at afvise disse grupper med henvisning til, at de ikke har angivet at have problemer, der kræver at de er med. Dette gælder specielt for grupper indenfor samme område. Ud fra en pædagogisk synsvinkel mener vi dog en afvisning havde været ønskelig.

Endelig har det vist sig, at kortlægningsprojektet også kan bruges som et blandt flere ledelsesredskab. Det afdækkes således tydeligt, hvor der er (1) aktiviteter i samarbejdet om sikkerhed og sundhed, (2) hvor der er klare meningsforskelle mellem arbejdsleder og sikkerhedsrepræsentant og (3) ingen aktivitet.

Nogle resultater.

Hvad registreres.

Problemet med at registreringerne i en database på fri tekstform forsøgtes indledningsvis løst med at kategorisere registreringerne i nogle problembeskrivende kategorier:

- | | |
|-----|--|
| 1. | Sikkerhedsudstyr |
| 2. | Sikkerhedsorganisationen |
| 3. | Ydre fysisk (gader, pladser etc.) |
| 4. | Arbejdets organisation og tilrettelæggelse |
| 5. | Psykosocialt |
| 6.1 | Arbejdsstedets indretning / fysiske rammer |
| 6.2 | Ergonomi |
| 6.3 | Husdyr |
| 6.4 | Skadedyr |
| 7. | Tekniske hjælpemidler |
| 8. | Kemiske stoffer og materialer |
| 9. | Diverse |

Den relative fordeling på kategorier fordeler sig således:

Kategori	N	lait	Daginsti- tutioner	Udegående hjemme- pleje	Lokal- og centralfor- valtningen	Kommunale døgninstitu- tioner m.v.	Sundholm
			%				
1.	13	1	0	4	0	0	0
2.	11	1	0	3	1	0	0
3.	28	3	4	2	0	0	0
4.	139	12	10	22	5	2	0
5.	113	10	8	7	18	28	0
6.1	480	43	51	26	53	53	33
6.2	159	14	17	16	6	0	0
6.3	1	0	0	0	0	0	0
6.4	2	0	0	0	0	0	17
7.	57	7	4	4	11	5	0
8.	29	3	1	4	2	11	17
9.	70	6	5	10	4	2	33
Tom	12	1	0	3	0	0	0
lait	1114	101	100	101	100	101	100
N		1114	533	359	159	57	6

Ethvert valg af metode til kortlægning af arbejdsmiljøet vil medføre spørgsmålet: Er det så de reelle arbejdsmiljøproblemer vi har fundet?

Det kan ikke besvares entydigt. Sikkert er det, at sikkerhedsgruppernes evne til at samarbejde (dvs. deres evne til håndtering af potentielt konfliktstof) og viden om arbejdsmiljøbegreberne her har stor indflydelse. Det er berettiget fra sikkerhedsrepræsentanter, at man hellere vælger problemtyper som f.eks. indeklimate, ergonomi etc. frem for psykosociale faktorer, som indeholder store potentialer for konflikter i gruppen og i afdelingen. Dette er begrundet med, at man gerne vil i gang med kortlægningen, når den nu er introduceret og støttet af topledelsen. Nogle har dog også fremført, at det generelt er vanskeligt at håndtere den sidste type problemer.

Kategori 6.1 arbejdsstedets indretning / fysiske rammer udmærker sig ved at være topscorer: Den samlede registrering viser 43% i denne kategori. Alene på daginstitutionsområdet udgør denne kategori 51%. Det er bemærkelsesværdigt, da man netop på dette område har relativ stor formel indflydelse på institutionernes indretning, indkøb af inventar etc. Tallene viser måske, at der ligger en række uformelle bindinger på den enkelte leder i form af indkøbspolitikker, traditioner o.lign.

Hvordan ser sikkerhedsgrupperne på spørgsmålet om regelovertrædelse?

Procentvis fordeler indrapporteringerne om regelbrud sig således:

Regel- brud?	N	lait	Daginsti- tutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralfor- valtningen	Kommunale døgninstitu- tioner m.v.	Sundholm
			%				
Ja	111	16	7	30	12	19	17
Nej	550	49	55	43	44	53	67
Tom	387	35	38	27	44	28	17
lait	1114	100	100	100	100	100	101

Når vi stiller spørgsmålet, om der er tale om regelbrud, baserer spørgsmålet sig på et juridisk synspunkt. Sikkerhedsgrupperne har en lokal tilgang til spørgsmålet. Dette gør det vanskeligt at vide, hvad svarene i realiteten dækker over. Fra gennemlæsning af kortlægninger i hjemmeplejeområdet ses det at regelbrud også dækker over brud på anerkendte, gode arbejdsregler (altså ikke jura).

På den anden side er det meget, at sammenlagt 16% af registreringerne betegnes som regelbrud. Men hvad er grunden til at så mange regelbrud først kommer for en dag med dette projekt? Et svar kan være, at det først er nu, hvor spørgsmålet undersøges systematisk og analyseres, at vi får et samlet billed af sikkerhedsgruppens mening herom.

Vi har også undersøgt, om der er enighed i sikkerhedsgrupperne om, at de har et arbejdsmiljøproblem:

Enighed i sikkerheds-gruppen?.	lait	Daginstitutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralforvaltningen	Kommunale døgninstitutioner m.v.	Sundholm
Ja	1039	517	339	128	50	5
Nej	13	6	5	1	1	0
Tom	62	10	15	30	6	1
lait	1114	533	359	159	57	6

Det har beklageligvis ikke været muligt at følge op på de relativt få "uenighedsproblemer", for at se, hvordan problemløsningen er gået. Kortlægningens idé (og den danske lovgivning) forudsætter samarbejde mellem arbejdsleder, som er ansvarlig på stedet og den af de ansatte valget sikkerhedsrepræsentant.

Når vi medtog dette spørgsmål, var det ud fra en antagelse om, at viden herom, kunne anvendes som et ledelsesværktøj: i hvilke områder arbejdes der, hvor er der "larmende" tavshed og hvor har vi konflikter?

Hvad ønsker sikkerhedsgrupperne hjælp til i løsningerne af deres arbejdsmiljøproblemer?

Ønskes ekstern hjælp?	lait	Daginstitutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralforvaltningen	Kommunale døgninstitutioner m.v.	Sundholm
Ja	420	371	27	1	17	4
Nej	33	23	6	2	1	1
Tom	734	222	338	157	16	1
lait	1187	616	371	160	34	6

Opgørelsen har det problem, at ønsket om hjælp i databasen er at finde i en detaljetabel, hvor flere oplysninger relaterer sig til samme kortlægningsskema. Et og samme skema kan blive optalt indtil tre gange for hver svarmulighed for ønsket om ekstern hjælp. Til trods for denne usikkerhed vil vi alligevel lave en opstilling over ønskerne om ekstern hjælp fra de registrerende sikkerhedsgrupper:

Ønskes ekstern hjælp i %	lait	Daginsti- tutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralfor- valtningen	Kommunale døgninstitu- tioner m.v.	Sundholm
Ja	53	80	20	4	44	100

Ser vi bort fra registreringerne fra Sundholm, som generelt ønsker ekstern hjælp, er det mest markant, at 80% af de registrerende sikkerhedsgrupper på daginstitutionsområdet ønsker denne hjælp. Hvori denne eksterne hjælp består er ikke opgjort. Kortlægningens grundlæggende idé bygger på, at sikkerhedsudvalget skal tage hånd om ikke-præciserede ønsker om hjælp.

Ser vi på ønsket om ekstern hjælp til sikkerhedsgrupperne, fordelt på problemkategorier og sikkerhedsudvalgsområder, er resultatet som følger:

Ekstern hjælp øns- kes pr. kategori	lait	Daginsti- tutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal- og centralfor- valtningen	Kommunale døgninstitu- tioner m.v.	Sundholm
	%					
1.	0	0	0	0	0	0
2.	0	0	0	0	0	0
3.	4	4	7	0	0	0
4.	5	8	11	0	0	0
5.	7	6	15	0	6	0
6.1	53	54	26	100	76	25
6.2	18	19	19	0	0	0
6.3	0	0	0	0	0	0
6.4	0	0	0	0	0	25
7.	4	3	11	0	12	0
8.	2	1	0	0	6	25
9.	5	4	7	0	0	25
Tom	0	0	4	0	0	0
lait	101	99	100	100	100	100

Fordelingerne over ønsket om ekstern hjælp må give sikkerhedsudvalgene anledning til nærmere overvejelser. Hvorfor falder så mange ønsker om hjælp, i områder, som fra sikkerhedsudvalg, Branchesikkerhedsråd og i litteraturen er så forholdsvis velbeskrevne? Dette gælder f. eks. kategori 6.1, arbejdsstedets indretning / fysiske forhold, hvor eksempelvis daginstitutionsområdet og kontorområdet angiver markante behov for hjælp

Hvordan prioriterer sikkerhedsgrupperne problemet?

Vi bad også sikkerhedsgrupperne angive, hvilken prioritet det kortlagte problem og dets løsning skulle have, sådan som de oplevede det.

Vi gav 3 muligheder:

1. Et alvorligt problem.
2. Et væsentligt problem
3. Et problem.

Den procentvise fordeling ser således ud:

Prioritet	I alt	Daginstitutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal-og centralforvaltningen	Kommunale døgninstitutioner m.v.	Sundholm
	%					
1	41	45	39	40	12	33
2	34	33	34	35	32	50
3	12	11	12	12	21	17
Tom/andet	14	11	15	13	35	0
I alt	101	100	100	100	100	100

Prioriteringerne har vist sig at have mange forskellige udgangspunkter. Ved forespørgsler fremgår det tydeligt, at et problem kan få 1. prioritet, dersom problemets løsning viser vanskeligheder, specielt i forhold til forvaltningens ledelse. Den sundhedsmæssige prioritering kan meget nemt nedtones i forhold til problemet med at få løsningsmuligheder realiseret.

Vi er indtil videre gået bort fra at spørge om prioritet. Næsten halvdelen af alle registreringer får 1. prioritet og 75% af alle registreringer har 1. eller 2. prioritet. Såvel sikkerhedsgrupper, som sikkerhedsudvalg har vanskeligheder med at håndtere disse prioriteringer.

Prøver vi at belyse sammenhængen mellem regelbrud og prioritering, ser billedet således ud:

	Prioritet				
Regelbrud	1	2	3	Andet/tom	I alt
Ja	99	48	10	20	177
Nej	196	210	88	56	550
Tom	157	119	35	76	387
I alt	452	377	133	152	1114

Det er tydeligt, at den lokale arbejdsmiljøforståelse ikke basere sig på en juridisk, lovgivningsmæssig forståelse. Nok snarere bygger forståelsen på praktiske forhold.

Hvordan er sikkerhedsgrupperne i stand til at opstille handlingsplaner på kort og lang sigt, til løsning af de kortlagte arbejdsmiljøproblemer?

De ialt 1114 kortlægninger kan vurderes i forhold til hvor udbyggede de er mht. handlingsplaner mm.:

Registre- ringer og hand- lingsplaner	N	la it	Daginsti- tutioner	Udegående hjemmepleje	Lokal-og centralfor- valtningen	Kommunale døgninstitu- tioner m.v.	Sundholm
-med registrering af mulige løsninger	1041	93%	93%	99%	99%	49%	100%
-med registrering af nu-planer	406	36%	29%	53%	28%	23%	50%
- med regi- strering af senere plan	261	23%	19%	37%	11%	14%	17%
-med registrering af kontrol	210	19%	24%	11%	19%	23%	0%

Generelt viser opgørelsen at hovedvanskeligheden ligger i, at komme fra mulige løsninger til konkrete handlingsplaner på kort og lang sigt. Hjemmeplejen udmærker sig ved at have en handlingsprofil over gennemsnittet. Kontorområdet, døgninstitutioner og daginstitutioner er på den anden side, relativt handlingslammet; kun 23% - 29% af registreringerne fører til kortsigtede handlingsplaner.

Hvori forskellene beror kan vi på dette grundlag ikke entydigt svare. Uden at kunne dokumentere hypotesen, kan vi forestille os mindst to mulige forklaringer.

1. Lave handlingsprofiler kan skyldes at sådanne områder har valgt komplekse og vanskelige problemstillinger, medens hjemmeplejens høje score kan skyldes at valget er faldet på mere konkrete og dermed løsningsbare problemer.
2. Forskellene kan være baseret på de arbejdsmæssige vilkår og kulturer.

Til støtte for den anden hypotese kan man groft generaliserende sige, at der er tre måder at arbejde med arbejdsmiljøproblemer på i Social- og Sundhedsforvaltningen:

- På det administrative område er man vant til at forudsætte, som det siges, at andre sørger for at tingene er i orden. Opstår der problemer, anser man "sagen" for aktiv, hvis der skrives i sagen og der produceres forskellige skrivelser.
- På institutionsområdet kan man lide at diskutere problemerne; gerne på baggrund af en rapport, lavet affolk man anser for at have kendskab til det, de skriver om. Det kniber imidlertid med konkret handling, specielt er der vanskeligheder med at fastholde ansvar i handling og resultater.
- Hjemmeplejen er praktisk orienteret; opstår et problem skal det løses, helst nu og her. Man kan sige at hjemmeplejen har en produktions- eller resultat-orienteret profil. Sikkerhedsgrupperne gav ved møder og samtaler udtryk for glæde over at have fået "det blå stempel" til at gøre noget ved tingene, og de udtrykte tilfredshed med at få indflydelse på egne forhold.

Hvad skete videre?

På baggrund af sikkerhedsudvalgenes opsamling af registreringerne og de deraf afledte ønsker til arbejdsmiljøforbedringer opstillede Hovedsikkerhedsudvalget i marts 1993 den overordnede prioritering. Den bærer præg af at forhandlingerne om den ny sikkerhedsorganisation faldt på plads på samme tid. De prioriterede opgaver er angivet i nedenstående skema:

Forberede ny sikkerhedsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Beskrivelse af opgaver og opgaveplacering, herunder sikkerhedsorganisationens inddragelse i planlægning af nye arbejdspladser og arbejdsgange, samt indkøb af teknik, kemi og inventar. Sammenhængende informationssystem Datafangst, bl.a. statistik og arbejdsskader.
Sikkerhedsudvalgsarbejdet	<ul style="list-style-type: none"> Videreudvikle arbejdsmetoder, herunder støtte til projektstyring og opsamling og koordinering af flere projekter i sikkerhedsgruppen henholdsvis sikkerhedsudvalget. Forbedre analyser og handlingsprogrammer
Registrering af konsekvenser af arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser	<ul style="list-style-type: none"> Indføring af vandrejournal til brug for enhver arbejdsulykke/arbejdsbetinget lidelse til registrering af: <ul style="list-style-type: none"> => sygefravær => attestudgifter m.v. => behandlingsudgifter => andre udgifter, herunder erstatning
Evaluering og nærmere analyse af kortlægningen	<ul style="list-style-type: none"> Kortlægningsprojektet bliver evalueret: <ul style="list-style-type: none"> => Indsatsen beskrives => Kortlægningsdata analyseres og beskrives kvantitativt
Ergonomi	<ul style="list-style-type: none"> Støtte igangværende indsats i sikkerhedsudvalgsområderne Undersøge sammenhænge i de kendte ergonomiproblemer med henblik på at udvælge selektive indsatsområder Sammenhængende indsatsprogram
Psykosocial udredning	<ul style="list-style-type: none"> Udredningsarbejde om kategorierne: <ul style="list-style-type: none"> => Arbejdets organisering og psykosocialt arbejde i det omfang de øvrige opgaver giver mulighed herfor.

Af konkrete resultater i det videre arbejde kan aktuelt nævnes:

- Der er hurtigt blevet behandlet og delvist løst en række konkrete arbejdsmiljøproblemer indenfor en række områder. Kortlægningen gav specielt anledning til at gamle problemer blev taget op på en ny måde.
- Forvaltningen besluttede at iværksætte et større projekt i hjemmeplejen bestående af en "Rygskole" med tilhørende konsulentvirksomhed, omorganisering af

arbejdet m.m. Ikke alle aktiviteter er resultatet af kortlægningen, men godt hjulpet på vej.

3. Senere viste det sig i hjemmeplejen, at arbejdsulykker med sygefravær, i forbindelse med "håndtering af klient" (det er det Arbejdstilsynet i sin anmeldelsesblanket kalder "håndtering af gods og materiel"), faldt med 30% fra 1993 til 1994. Samtidig kunne en forøget aktivitet til identificering af potentielle risici spores.
4. Kursusaktiviteter på institutionsområdet arbejdes der også med. Der udvikledes et ergonomikursus for vuggestuepersonale af 5 dages varighed, fordelt på 3 perioder. Der blev gennemført 3 kurser for sikkerhedsgruppemedlemmer, som havde kortlagt arbejdsmiljøproblemer i denne kategori. Ergonomikurset er stadig udbudt i Kursuscentrets katalog. Sikkerhedsudvalgets ønske om et kursus i psykisk arbejdsmiljø blev ikke imødekommet af Forvaltningens Kursuscenter.
5. Fra direktionen og Det Centrale Samarbejds Udvalg har man søgt eksterne midler til videreudvikling af værktøjer og foranstaltninger til håndtering af psykiske arbejdsmiljøproblemer. Projektet bliver placeret på 3 døgninstitutioner, og består af en kortlægningsdel og en interessentanalyse, for om muligt at belyse hvor de væsentligste belastninger ligger; i egen organisation af arbejdet, eller fra interessenter som legitime ønsker og krav fra domstole, forvaltninger, andre myndigheder og forældre etc.
6. Der er sket en delvis opkvalificering af arbejdet i sikkerhedsgrupperne. Efter det store projekts ophør er antallet af registreringer faldet 10%. Men der er tale om en bedre systematik og bedre analyser. Det kan således konstateres, at kvaliteten i arbejdet i de aktive grupper er steget. Der foreligger ikke tal, der muliggør en sammenligning af aktivitetsniveauet før og efter projektet.
7. Kortlægningsskemaet er integreret i forvaltningens "Interne Tilskadekomst-rapport", således at ulykker/skader og tilløb hertil kan relatere sig til kortlægningsaktiviteterne, og at beskrivelse, analyse og forebyggende foranstaltninger svarer til kortlægningsmetodikken

Men, der er også stadig problemer og nye opgaver at tage fat på:

8. Mange grupper er stadig passive, og har ikke taget kortlægningsmetodikken til sig. Samtidig har det i mange aktive grupper været vanskeligt at få dem til at fastholde metodikken. Man falder let tilbage i den gamle, mere usystematiske arbejdsform.
9. I forhold til intentionerne med projektet har det vist sig vanskeligt at få ønsker og prioriteringer integreret i budgetlægningen. Dette kræver en udvikling af samarbejdet mellem sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg.

10. Den anvendte kategorisering (f. eks. sikkerhedsudstyr, arbejdets organisatoriske tilrettelæggelse, ergonomi etc.) af de modtagne registreringer baserer sig på problemernes karakter. Denne kategorisering har vist sig mindre hensigtsmæssig og utilstrækkelig i forhold til sikkerhedsudvalgenes behandling og analyse af registreringerne. Der er brug for yderligere en kategorisering efter løsningstyper eller områder for handlingsplaner (f. eks. bygningsmæssige forandringer, organisationsspørgsmål og værnemidler). På den måde relaterer enhver problemkategori sig direkte til en handlings- eller løsningskategori. På samme måde kan problemtyper differentieres i handlingskategorier, som kan deles op i langsigtede løsninger (budgetlægning) og mere kortsigtede løsninger (anvendelse af eksisterende eller det nært forestående driftsbudget). Der er p.t. ikke opstillet en sådan klassificering.
11. Der har vist sig problemer med at håndtere komplicerede arbejdsmiljøproblemer. Det kan være indeklimate og psykisk arbejdsmiljø. Der forestår således en række opgaver med at videreudvikle værktøjer som understøtter kortlægningsmetoden og kortlægningsskemaet. Det drejer sig på den ene side om at udvikle begrebsapparatet mm. hos personer involveret, og på den anden om at udvikle hjælpemidler til at styre tiltag, så handlingsplanerne holder tidsfrister m.v.
12. En udbygning af arbejdsmiljødatabasen med oplysninger om arbejdsulykker, arbejdsskader og dermed følgende omkostninger står også på ønskelisten. På den måde får vi også centralt viden om, hvad der sker i sikkerhedsgrupperne, og vi får mulighed for at dokumentere omkostninger knyttet til arbejdsmiljøproblemerne. Hovedelementerne i denne database skal være følgende poster i en relationsdatabase:

1. Sikkerhedsgruppe ID (identifikation)						
Kortlagte problemer.	Årsager til problemet.	Mulige løsninger, samt vurdering heraf.	Handlingsplaner på kort og lang sigt, med angivelse af ressourceanvendelse og ansvarlige for løsning og kontrol.	Ulykker og skader, samt tilløb hertil.	Sygdom og andre omkostninger.	Andet
Enighed i SiGom problemet?						
Regelovertrædelse?						

Det har dog vist sig, at den frie begrebsdannelse hos sikkerhedsgrupperne gør det vanskeligt at lægge registreringerne ind i en relationsdatabase. Dette problem gælder også for søgning i databasen. Håbet er, at der med tiden sker en samling om et fælles begrebsapparat. Men det er en lærerproces i og mellem de enkelte afdelinger.

13. Endelig forestår systemudvikling til et egentligt 'Arbejdspladsvurderingssystem'² eller et 'Intern Kontrol-system'³ på basis afkortlægningen og dens metodik. Et sådant system skal direkte understøtte de kvalitetsmålsætninger for arbejdet, der opstilles i overensstemmelse med socialpolitikens paradigme. APV-systemet bygger på nedenstående grovskitse. Det bemærkes, at sikkerhedsudvalgene har en central placering og opgave, som er i overensstemmelse med Arbejdsministeriets bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde.

PLAN FOR ARBEJDSPLADS VURDERING I
SOCIAL- OG SUNDHEDSFORVALTNINGEN I KØBENHAVN.
14.(EKSKLUSIVE HJEMMEPLEJEN)

1.	Sikkerhedsudvalgene går i gang med at beskrive hvilke typer (kategorier) arbejdspladser der forefindes inden for udvalgets område. Med hvilke karakteristika der er for arbejdspladstyperne.
2.	Den i punkt 1. foretagne beskrivelse af arbejdspladstyperne suppleres med beskrivelser fra Arbejdstilsynets Branchebilleder med de deri angivne risici m.v., herunder oplysninger om kendte monstre for arbejdsulykker og erhvervsbetingede lidelser.
3.	De hermed opstillede, generaliserende arbejdspladsvurderinger suppleres med sikkerhedsgruppernes egne arbejdsmiljøkortlægninger og Interne tilskadekomstrapporter.
4.	Sikkerhedsudvalgene vurderer om sikkerhedsgruppernes og sikkerhedsudvalgets prioriterede indsatsområder modsvarer det nu beskrevne risikomønster.
5.	Sikkerhedsudvalgene vurderer med faste mellemrum om de valgte aktiviteter ses at have den ønskede virkning. Planer og tiltag ændres i overensstemmelse med denne vurdering.
6.	Sikkerhedsudvalgene drøfter og bestemmer sig for hvor ofte sikkerhedsgrupperne, i de beskrevne arbejdspladstyper, skal foretage egen Intern Kontrol af arbejdspladsen med rapporteringspligt til sikkerhedsudvalget.
7.	Den Interne Kontrol af arbejdspladsen skal som minimum foregå i 3 dele: Hvilken (ny) viden har vi om vores arbejdsplads? Generelt Fra Sikkerhedsudvalget Fra vores egne kortlægninger og registrerede arbejdsulykker (intern Tilskadekomstrapport) Hvor langt er vi kommet med kortlægningernes og andre handlingsplaner? For de handlingsplaner, som er gennemført; en kontrol af foranstaltningernes effekt. Den Interne Kontrol-runde foretages på arbejdspladsen Identificerede arbejdsmiljøproblemer eller risici kortlægges Tidligere lagte, og ikke gennemførte eller utilstrækkelige handlingsplaner justeres Nye handlingsplaner for løsning af nye kortlagte problemer eller risici lægges.
8.	Sikkerhedsudvalget underrettes om arbejdet og resultaterne. Sikkerhedsudvalget leder og koordinerer aktiviteterne, er igangsætter, råder og vejleder og i komplicerede tilfælde også sagsbehandler eller projektleder.
9.	Der, hvor behovene viser sig for supplerende redskaber, som vejledninger, checklister for valg af forsvarlige løsninger og andre hjælpeværktøjer, udvikles sådanne.

² Viden om arbejdspladsvurdering, Per Langaa Jensen, FTF, København 1995

³ Internkontroll-Håndboken, Jørn Klepper, Arbejdsmiljøsentret, Oslo 1993

Et udvalg arbejder med en model for Hjemmehjælp og Hjemmesygepleje, som tager højde for de særlige problemer dette område har, med mange arbejdspladser og en konstant nyetablering af arbejdspladser m.v.

14. Nøgletal og andre målinger skal integreres i den overordnede personalepolitik, så de både tilgodeser "arbejds miljøaktørernes" arbejde og forvaltningsledelsens muligheder for at træffe overordnede beslutninger på et mere kvalificeret grundlag.
15. Som et led i forbedring og udvikling af arbejdet, bør sikkerhedsudvalgene og Arbejds miljøkontoret foretage en undersøgelse af, hvorfor så mange sikkerhedsgrupper ønsker ekstern hjælp, og hvad der forstås ved ekstern hjælp.
16. Der skal arbejdes med vanskelighederne ved at prioritere arbejds miljøproblemerne. Det gælder på alle niveauer: Sikkerhedsgrupper, sikkerhedsudvalg og Hovedsikkerhedsudvalg. Samarbejdsorganisationens rolle i dette arbejde skal afklares.
17. Endelig ligger der en vigtig opgave i, at udvikle en fælles arbejds miljø- og risikoopfattelse i hele Forvaltningen og dens sikkerhedsorganisation.
18. Med henblik på, at kunne vurdere, hvilke problemer sikkerhedsorganisationen selv kan identificere og arbejde med, skal fremtidens kortlægninger inddeles i 2 kategorier: 1) Problemer, identificeret ved hjælp af systematikken og 2) hændelsesproblemer, erkendt på baggrund af en hændelse som ulykke, og andet.

Afslutning.

Til trods for de problemer, der stadig er, betragtes kortlægningsprojektet som en succes. Det kan lade sig gøre i en relativ stor organisation med relativt begrænsede ressourcer at få etableret en kortlægning. Sikkerhedsgrupperne kan under bestemte forudsætninger håndtere mange arbejds miljøproblemer.

Ledelsens opbakning, den lokale leders evner som leder og kvalifikationsniveauet hos de involverede lønmodtagere er dog væsentlige forudsætninger for omfanget og kvaliteten af kortlægningen. Det har dog også vist sig, at det er vanskeligt at fastholde en decentral kortlægnings- og analyseaktivitet som en fast rutine i virksomhedens arbejds miljøarbejde. Det er i denne forbindelse væsentligt at få belyst, hvordan der etableres 'en lærende organisation', hvor læring også omfatter arbejds miljøarbejdet. Vi har peget på en række initiativer, der kan understøtte en sådan udvikling.

Referencer.

Kortlægningsmetoden, dens værktøjer og det første års resultater, er fremlagt i mange sammenhænge i Danmark og Norge.

Følgende virksomheder anvender kortlægningsskemaet, som det fremtræder i denne rapport, eller med egne modifikationer og forbedringer:

Københavns Skolevæsen

Direktoratet for Københavns Skolevæsen, Islands Brygge 37, 2300 København S.
Sikkerhedsleder Henning Frantzen.

Stadsingeniørens Direktorat

Vartorv, Farvergade 27A, 1463 København K.
Ekspeditionssekretær Willy Andreae.

Falcks Redningskorps

Falckhuset, Polititorvet, 1780 København V.
Sikkerhedsleder Lotte Rasmussen.

Københavns Kommunes Rådgivende Arbejdsmiljøudvalg (RAMU)

har udgivet en vejledningspjece: "Kortlægning af arbejdsmiljøet", byggende på den samme metodik.

Direktoratet for Københavns Kommunes Lønnings- og Pensionsvæsen,
Rådhuset, 1599 København V.
Vicekontorchef Bent Vogensen.

Lars Stern AUC

"Et APV-forsøg i REPSOL"

Indholdsfortegnelse

I	Processtart	1
1.	Forpligtelse.	1
2.	Organisering.	2
3.	Dokumentation over arbejdsmiljømæssige problemområder	3
4.	Arbejdspladsvurderingsmodel.	4
II	Gennemførelse.	7
1.	Indledende arbejdsmiljøkortlægning.	7
2.	Detaljeret arbejdsmiljøkortlægning.	8
3.	Prioritering.	10
4.	Handlingsplan/tidsplan.	11
5.	Revision - arbejdsmiljøkortlægning.	12
6.	Arbejdspladsvurdering for kontorpersonalet	13
7.	Oversigtsmæssig gennemgang over handlingstilrettelæggelse . .	15
III	Vurdering af pilotprojektet	17
1.	Første møde.	17
2.	Andet møde.	17
3.	Tredje møde.	18
4.	Fjerde møde.	19
5.	Femte møde.	20
6.	Afsluttende evaluering.	21

/ Processtart

1. Forpligtelse

Afholdelse af ledergruppemøde, hvor der kort informeres om baggrund for APV-arbejdet samt målet med og betingelserne for at gennemføre APV.

Baggrund: APV er oprindeligt et EU-direktiv - 89/391/EØF, som konkret er blevet implementeret i dansk lovgivning gennem bekendtgørelsen om arbejdets udførelse §4¹ og bekendtgørelsen om virksomhedens sikkerheds- og sundhedsarbejde §9². AT-anvisning nr. 4.0.0.1 og AT-meddelelse nr. 4.00.1 fra august 1994 er Arbejdstilsynets vejledning til industrien om kravene til APV. Checklisterne i AT-anvisningen udgør Arbejdstilsynets forslag til indholdet i APV.

Den arbejdsmiljømæssige baggrund for APV er, at fokus skal ændres fra det indhold som traditionelt defineres med det professionelle sikkerhedsarbejde til aktivt at involvere de ansatte som har arbejdsmiljøproblemerne og skabe en dialog i hele virksomheden.

Mål: Arbejdsmiljøindsatsen skal i overordnede termer udvikles over mod det motiverende og selvaktiverende. Dvs. en udvidelse af arbejdsmiljøarbejdet i retning af arbejdsmiljølovens brede arbejdsmiljøbegreb.

Der skal på den baggrund udvikles et APV-system, hvor hovedmål-sætningerne er dels:

- * at øge de ansattes engagement gennem øget selvwaretagelse af arbejdsmiljøarbejdet,
- * at formen aktiverer den størst mulige del af de ansatte og ledelsen i at gennemføre en APV.

Der skal derfor skabes enighed om, at arbejdsmiljøarbejdet skal opprioriteres som indsatsområde, hvor der på såvel det psykosociale som fysiske, kemiske og ergonomiske arbejdsmiljøområde forestår en identifikation af arbejdsmiljørelationer, problemerkendelse, valg af løsningsforanstaltninger samt prioritering af løsningsforanstaltningernes rækkefølge.

¹ Bekendtgørelse om arbejdets udførelse. Nr. 867 af 13. okt. 1994.

² Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde. Nr. 1181 af 18. dec. 1992.

Betingelser: Betingelserne for at gennemføre en helhedsorienteret APV vil indebære, at det følgende indhold i APV-håndbogen realiseres.

Betingelsesrammerne består af følgende overordnede forhold:

- * de ansatte informeres samlet om det forestående APV-arbejde (baggrund, mål, betingelser og metode),
- * de ansatte får tildelt tid i arbejdstiden (lønnen) til APV-arbejdet,
- * der skal sikres vilje til at følge op på beslutninger om arbejdsmiljøforanstaltninger truffet i SiU, som kan variere fra traditionelle arbejdsmiljøforbedringer over arbejdsorganisatoriske tiltag til efteruddannelse,
- * ledelsen skal bistå konstruktivt til processen og ikke negligere eller ignorere de ansattes henvendelser og forespørgelser,
- * der skal udarbejdes en prioriteret handlingsplan for fremtidige arbejdsmiljøtiltag,
- * APV-arbejdet skal forstås som en løbende proces, således at identifikation- og foranstaltningsarbejdet er en tilbagevendende begivenhed,
- * BST bistår så vidt muligt med vurdering af årsag/virkningssammenhænge i samarbejde med SiU.

2. Organisering

Organiseringens formål er i den konkrete gennemførelse af APV, at sikre gennemførelsen og forankringen af APV-arbejdet hos såvel ledelse som medarbejdere.

- * SiU-deltagelse:
 - * SiU deltager i APV-arbejdet med de oprindelige SiU-medlemmer. SiU varetager hovedsageligt arbejdet med tilrettelæggelse af APV-arbejdet og besidder det daglige ansvar for vedligeholdelse af APV-systemet.
 - * vurdering af medarbejdernes kortlægning, årsagsanalyser, løsningsforslag og prioriteringer. Udarbejdelse af handlingsplan og tidsplanlægning for gennemførelse af konkrete arbejdsmiljøforanstaltninger,
 - * Kontakt med BST og vurdering af BST's løbende indsats og rolle,
 - * Mødeafholdelse/frekvens øges fra 4 gange årligt til efter behov. Dvs.

i henhold til beslutninger vedrørende kortlægningsarbejdet, prioriteringer, årsagsanalyser og handlingsplanlægning.

- * Organisering af medarbejderne:
 - * pligtig deltagelse i APV-arbejdet,
 - * inddeles i arbejdsgrupper efter hensigtsmæssighed. Dvs. afdelingsvist og/eller overlapning mellem holdskift i samme arbejdsfunktioner,
 - * afholdelse af arbejdsgruppemøder jævnligt. Dvs. med en frekvens der modsvarer gennemførelses hastigheden af APV-arbejdet. Afsættelse af økonomiske ressourcer (løntillæg) til gruppeaktiviteterne i forhold til mødefrekvens - passende kunne være én gang om måneden i en time efter arbejdstid eller i arbejdstid alt efter holdskiftenes vilkår.

Den ovenstående model for arbejdsgrupper er valgt med baggrund i de følgende ulemper ved individuel deltagelse i APV-arbejdet:

- * de samme arbejdsmiljøproblemer registreres muligvis unødvendigt mange gange,
- * at der først efter den individuelle kortlægning skal foretages en sortering og vurdering af data samt
- * at de enkelte medarbejdere efter kortlægningen sandsynligvis er mere opsatte på og interesserede i at arbejde videre med deres individuelle fremfor kollektive problemstillinger.

3. Dokumentation over arbejdsmiljømæssige problemområder

Dette afsnit giver et indledende indtryk af de arbejdsmiljømæssige problemområder, som især opfattes som nærværende i produktionen. Formålet er at tilpasse checklisten efter det fokus, som medarbejderne giver for arbejdsmiljømæssige problemfelter.

Identifikationen er baseret på oplysninger fra 3. generationsmedarbejdere.

Arbejdsmiljøproblemerne vedrører specielt samarbejds- og ledelsesforhold, hvilket sætter fokus på nødvendigheden af at udbygge checklisten over psykiske forhold.

De følgende forhold danner baggrund for denne konstatering:

"Indflydelse" kan inddeles i undergrupperne:

- * koordinering af arbejdsrutiner mellem afdelingerne og holdskiftene,

- * retningslinier for produktionsprocessen - kontrol og opfølgning,
- * information om baggrunden til mål og prioriteringer i virksomhedsanliggender.

"Uddannelsesbehov" indeholder følgende elementer:

- * produktkvalitetsbevidsthed,
- * støj, dampe og helbred generelt,
- * samarbejdsformer og kommunikation.

Uddannelsesbehov skal ikke indgå i checklisten, men tjener her formålet at pejle ind på mulige indsatsområder. Uddannelsesbehov vil ellers blive forstået som et resultat af APV-arbejdet i kraft af foreslåede løsningsforanstaltninger.

4. Arbejdspladsvurderingsmodel

Den anviste model af Arbejdstilsynet er valgt *ikke* at følges, idet de følgende forhold er fundet som værende kritiske ved denne model:

- * at kortlægningen bliver bundet op på allerede bestemte begreber og dermed tilhørende fokusområde,
- * at der ikke i checklisterne er gjort plads til registreringer af positive ting i arbejdsmiljøet, hvilket indskrænker muligheden for at anvende positive forhold til at identificere årsager og løsninger på arbejdsmiljøproblemer.

Den i næste del "*Gennemførelse*" anviste APV-metode er udarbejdet under betragtning af følgende kriterier og forudsætninger:

- * der er ikke etableret nogen praksis for Sikkerhedsgrupper,
- * alderssammensætning og motivation for at påbegynde et forandringsarbejde blandt de ansatte veksler kraftigt,
- * der er ingen tradition for skriftlighed og systematiske kortlægninger hos de ansatte,
- * forhåndsvurderinger over de ansattes tilsyneladende væsentligste arbejdsmiljøproblemer,
- * skifteholdsarbejde med få ansatte per skift og manglende tilstedeværelse af ledelsesrepræsentanter udenfor dagtimerne,
- * få ledelsesressourcer til arbejdsmiljøarbejdet,

- * manglende tradition for efteruddannelse samt fravær af konsensus om samlet ledelsesindsats i APV-arbejdet.

Det har medført at den anviste metode bygger på følgende principper:

- * nødvendigt at engagere ~~2/3~~ produktionsmedarbejdere³ i arbejdsgrupper. Alle deltager i gennemførelsen af APV,
- * nødvendigt at gennemføre APV-systemet som en læreproces, hvor systematikken og motivationen gradvist opbygges. Dette gøres bl.a. gennem en vekselvirkning mellem selvforvaltning i og indirekte styring af gruppearbejdet,
- * understøtter det behov der findes hos de ansatte for at bringe "bløde" arbejdsmiljøemner på dagsordenen og tager udgangspunkt i den lokale arbejdsmiljøforståelse,
- * skal bidrage til at eksisterende personkonflikter ikke influerer på niveauet af APV-arbejdet,
- * uddelegere arbejdsmiljøarbejdet/APV-arbejdet til alle ansatte,
- * i et længere perspektiv at aflaste ledelsen/SiU for varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet i.f.t. de eksterne krav til Repsols fremtidige arbejdsmiljøaktivitet.

Den konkrete fremgangsmetode skal efterfølgende udmønte sig i de nedenstående aktiviteter:

- * ledelsesmøde hvor det bekendtgøres overfor *alle* ledere, hvilken rolle ledelsen spiller i det fremtidige APV-arbejde,
- * rollefordeling i SiU samt foreløbig tidsplanlægning af aktiviteter og rækkefølge (evt. opkvalificering af SiU-medlemmer gennem deciderede arbejdsmiljøkurser),
- * samlet information til de ansatte om formål/mål, baggrund, betingelser og metode for gennemførelsen af APV,
- * inddeling af produktionsmedarbejdere i arbejdsgrupper med minimum 3 og maximum 5 i hver arbejdsgruppe,
- * introduktionsmøde for hver enkel arbejdsgruppe, hvor de både rystes sammen samt indledningsvist gennem skriftlig afrapportering spores ind på en åben diskussion af relevante og oplevede arbejdsmiljøforhold,
- * for at understøtte og vedholdende at holde fokus på arbejdsmiljøforhold

³Metoden gælder ikke kontorpersonalet. For dem henvises til det specielle afsnit 6 om "APV for kontorpersonalet".

udleveres en erindringsliste/huskeliste, som kategoriserer arbejdsmiljørelevante forhold. Samtidig udleveres en huskeliste over udgangspunkter for at diskutere årsager til arbejdsmiljøproblemer samt driftssituationer, som bør have i erindringen, når arbejdsgruppen kortlægger arbejdsmiljøet,

- * efterfølgende arbejdsgruppemøder, hvor kortlægning, årsagsanalyser og løsningsforslag finder sted ud fra den rækkefølge og med det indhold, som gruppen i fællesskab kan blive enig om,
- * til eventuel koordinering og styring af gruppediskussionerne skal sikkerhedslederen stå til disposition for de enkelte arbejdsgrupper,
- * prioritering af arbejdsmiljøforhold, som skal løses "nu og her" og over længere sigt foretages af arbejdsgrupperne selv, mens Sill (med evt. hjælp fra BST) vurderer de indkomne prioriteringslister efter forskellige kriterier,
- * SiU udarbejder en prioriteret handlingsplan for hvilke arbejdsmiljøtiltag, som igangsættes hvornår, hvordan, hvorfor, af hvem, på hvilket økonomisk grundlag og med baggrund i af hvem de skal kontrolleres,
- * der sikres mulighed for systematisk og skriftligt at efterjustere eller følge op på tiltag, som ikke blev overholdt i.f.t. handlingsplanen. Dette gøres via en korrigeret handlingsplan, hvor arbejdsgruppernes prioriteringer samt virksomhedens nye situation influerer på korrigerede løsningsmodeller og målsætninger.

// Gennemførelse

1. indledende arbejdsmiljøkortlægning

Selve arbejdsmiljøkortlægningen foretages med udgangspunkt i medarbejdernes oplevelse af, hvad et godt og dårligt arbejdsmiljø er. Dette sikres ved at stille åbne spørgsmål til medarbejderne om deres observationer i arbejdsmiljøet samt informere om arbejdsmiljøbegreber, som fremmer systematikken i kortlægningen. Vejledningsmaterialet er inddelt i følgende målepunkter: *fysiske, ergonomiske, psykiske og biologiske forhold, ulykkesfarer (og en indeklima vurdering gældende for kontoret).*

Formål med den generelle APV skema A - medarbejderne:

Det er formålet, at medarbejderne skal liste de forhold op, som de umiddelbart mener er positive eller udgør en belastning i arbejdsmiljøet. Skema A besvares selvstændigt i grupperne, mens den efterfølgende behandling af de listede positive ting og problemer i arbejdsmiljøet foregår som et gruppearbejde, hvor diskussionen har formålet at føre til identifikation af flere og sammenhængende problemstillinger samt opnå en mere dybtgående forståelse af de listede forhold.

Grupperne udfylder så vidt muligt skemaet uden tilstedeværelse af andre ansatte, idet brainstormingen skal være uafhængig af aktuelle relationer og emner.

Denne brainstorming og efterfølgende diskussion tjener både formålet, at:

- * sikre at hver enkel gruppemedlem uafhængig af hinanden kortlægger positive ting og problemer, således at flere forskellige synsvinkler i arbejdsmiljøforståelsen fremkommer,
- * afprøve gruppearbejdets effektivitet og systematisk kortlægning,
- * at fokusere på både positive ting og problemer ligestillet,
- * at stå til ansvar for identificerede problemer gennem løsningsanvisning samt
- * give mulighed for nærmere at overveje en uddybning og udvidelse af besvarelsene fra skema A.

Resultatet er et antal skemaer (ét for hver medarbejder), som i udfyldt stand giver medarbejdernes subjektive opfattelse af de arbejdsmiljøproblemer, som er forbundet med arbejdets udførelse.

Der er udarbejdet en generel APV til henholdsvis produktionsmedarbejderne og kontoransatte. Forskellen giver sig til udtryk ved, at checklisten til de kontoransatte i

princippet ligner Arbejdstilsynets forslag til checkliste A og medtager påvirkninger og farer indenfor psykisk og ergonomisk arbejdsmiljø samt en indeklimavurdering. De kontoransattes APV er derfor mere lukket begrebsmæssigt, men ikke nødvendigvis indholdsmæssigt⁴.

Første møde har formålet at:

- * fungere som en introduktion til fremtidigt APV-arbejde,
- * arbejdsgruppen skal slås sammen, hvor der bl.a. også udveksles erfaringer fra arbejdsmiljøarbejdet,
- * med besvarelsen af skema A introduceres en mere systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet på overkommelig vis,
- * give information om arbejdsmiljøbegreber bl.a. gennem uddeling af checklister i overensstemmelse med Arbejdstilsynets checkliste A.

Besvarelsen af skema A fungerer som en igangsætter af diskussioner over de emner, som hver enkelt medarbejder finder relevant og presserende. Den udleverede checkliste fungerer til at systematisere og bringe overblik over problemets sammenhæng og lokalisering som arbejdsmiljøemne. Med baggrund i checklistens systematik er der mulighed for at bringe en systematik ind i besvarelsen af de følgende skemaer.

Formål med den generelle APV skema A - SiU:

På første arbejdsgruppemøde præsenteres gruppen for hele indholdet i arbejdspladsvurderingen. Dvs. i hvilken rækkefølge og med hvilken fremgangsmåde arbejdspladsvurderingsarbejdet er bundet op på. Hvad skal og kan medarbejderne bidrage med og hvad bliver sikkerhedsudvalgets og BST's opgaver.

Medlem af SiU står for den indledende instruktion af de enkelte grupper i udfyldelsen af den generelle APV. Endvidere udleveres checkliste A gruppevis efter at hver enkelt gruppemedlem har besvaret skema A skriftligt. Skemaerne B og C udleveres til hver enkelt gruppemedlem.

2. Detaljeret arbejdsmiljøkortlægning

Den detaljerede arbejdsmiljøkortlægning foretages på baggrund af den indledende arbejdsmiljøkortlægning og de overvejelser, som grupperne har haft siden første møde. Den danner baggrund for den efterfølgende prioritering og valg af løsninger. Det kan med fordel vurderes af grupperne efter første kortlægningsmøde (skema B

⁴Jvf. afsnit 6 om "APV for kontoransatte".

og C), hvilken mødefrekvens samt et overslag over antal af møder, som påkræves, for at gennemføre en detaljeret kortlægning.

Det er formålet, at der skal etableres overblik over:

- * alle former for arbejde, arbejdsprocesser og -metoder, tekniske hjælpemidler, stoffer og materialer m.v.
- * de konstaterede faremomenter
- * arbejdets indhold, planlægning og organisering.

Formål med den detaljerede arbejdsmiljøkortlægning skema B og C - medarbejderne:

Det er formålet, at medarbejderne selv skal forsøge at udvide og uddybe resultaterne fra den indledende arbejdsmiljøkortlægning samt finde årsagen til de positive ting og problemer i arbejdsmiljøet. Medarbejdernes analyse skal bidrage til deres egen forståelse af arbejdsmiljøforholdene og danne grundlaget for helhedsorienterede og realistiske løsningsforslag og prioriteringer.

Skema B stiller 3 spørgsmål:

- * Hvad går godt? (identifikation)
- * Hvorfor går det godt? (årsagsanalyse)
- * Hvad gør vi for at sikre, at det fortsat går godt? (løsningsanvisning)

Skema C stiller tilsvarende 3 spørgsmål, men lægger mere vægt på at opstille alternative løsningsforslag:

- * Hvad er problemet? (identifikation)
- * Hvorfor er det et problem? (årsagsanalyse)
- * Hvad kan Vi gøre ved det? (løsningsforslag/alternativer)
- * Hvad gør vi ved det? (løsningsanvisning)

Årsagerne til arbejdsmiljøproblemerne beskrives ud fra den kortlagte problemidentifikation, men skal omfatte alle de perspektiver af samvirkende årsager, som er skyld i problemet.

Der vælges én referant, der nedskriver gruppemedlemmernes bidrag.

Checklisterne B og C udleveres på anden arbejdsgruppemøde. Checkliste B skal fungere som en huskeliste til kortlægning af årsager. Checkliste C skal fungere som en hjælp til at kortlægge arbejdsmiljøforhold under flere forskellige driftssituationer. Arbejdsmiljøet vurderes således også ud fra andre situationer end ved normal drift.

Checkliste B lister følgende punkter, som årsager til problemer kan søges i:

- * Den arbejdsopgave man er beskæftiget med
- * Maskiner, udstyr, værktøj og øvrige hjælpemidler
- * De omgivelser hvori arbejdet udføres
- * Den måde man udfører arbejdet på
- * Den måde arbejdet ledes på
- * Arbejdets organisering, f.eks. arbejdets fordeling mellem ansatte og koordineringen af de enkeltes indsats.

Checkliste C giver følgende driftssituationer:

- * Normal drift
- * Unormal drift
- * Opstart
- * Nedlukning
- * Reparation/vedligeholdelse
- * Rengøring/resestop

Formål med den detaljerede arbejdsmiljøkortlægning skema B og C - SiU):

Det er formålet, at SiU skal bistå gruppearbejdet gennem mødeledelse, hvor der informeres om formålet med de følgende aktiviteter samt metoden hertil. Funktion som referant kan blive aktuel i grupper, hvor dette foretrækkes.

3. Prioritering

Den indledende prioritering foretages af medarbejderne på grundlag af de indkomne anvisninger til løsningsforanstaltninger. Den subjektive prioritering danner udgangspunkt for den endelige handlingsplanlægning med tilhørende tidsplan og målformulering.

Formål med prioritering skema D - medarbejderne:

Skema D skal tjene til at systematisere besvarelserne fra skema B og C. Prioriteringslisterne skal udfyldes med løsningsforslagene til de af arbejdsgruppen registrerede positive ting og problemer i arbejdsmiljøet. Prioriteringslisterne er delt op i et skema for "her og nu" løsninger og "langsigtede" løsninger. Med "her og nu" menes de løsninger, som umiddelbart kan gennemføres, mens med langsigtede menes løsninger, der for at kunne gennemføres, kræves planlægning og større omstillinger.

De "her og nu" og langsigtede løsninger skal så vidt muligt prioriteres i forhold til en inddeling efter *tekniske og organisatoriske forhold*. Med *tekniske forhold*, som vedrører produktionsteknikken, sikkerhedsudstyr osv., mens med *organisatoriske forhold*, som mere direkte vedrører ledelses- og samarbejdsformer.

Skema D indeholder endvidere en kolonne til at beskrive de prioriterede arbejdsmiljøemner, for dels at sikre at der er klarhed over, hvilket emne hører til hvilken løsning, dels for at bibeholde en forståelse for sammenhængen mellem problem og løsning.

Der afsættes det nødvendige antal møder til at færdiggøre den detaljerede kortlægning samt prioritering. Prioriteringen bør så vidt muligt først foretages efter at kortlægningen er tilendebragt (første runde), idet prioriteringen skal foretages på baggrund af så stor en datamængde (arbejdsmiljøbeskrivelse) som mulig.

Formål med prioritering skema D - SiU/BST:

Alt efter problemernes karakter vil arbejdsgrupperne kunne anvise løsninger, som er mere eller mindre specificerede samt mere eller mindre teknisk, organisatorisk som økonomisk realisable. For at medvirke til at den efterfølgende handlingsplan bliver realistisk efter de ovenstående kriterier bør BST og sikkerhedsleder deltage i arbejdsgruppernes frempudsning af løsningsanvisninger, således at usikkerheder og spørgsmål fra den detaljerede kortlægning og dermed løsningsanvisninger bliver klarlagt og sat i relief. Dette kan f.eks. imødekommes via sikkerhedslederens deltagelse i arbejdsgruppemøderne.

Kopi af skemaerne B, C og D gives til SiU. Prioriteringslisterne er SiU's væsentligste beslutningsgrundlag for den efterfølgende handlingsplanlægning.

4. Handlingsplan/tidsplan

Den prioriterede handlingsplan er opdelt efter tekniske løsninger og organisatoriske løsninger og har følgende indhold:

- * Arbejdsmiljøbeskrivelse
- * Løsningsmodel (teknisk eller organisatorisk løsning)
- * Hvad er målet (delmålsætninger og/eller overordnet målsætning)
- * Målgruppe (afdeling/medarbejder/funktion)
- * Tidsfrister (start-siut, tidsfrister i.f.t. delmål, igangsættelse af en løbende proces)
- * Hvem er ansvarlig (ledelse, SiU, SU, medarbejdere, BST/konsulenter)
- * Økonomi (overslagsmæssig niveau: afsættelse på driftsbudget, disposition over mindre midler)
- * Behov for opfølgning (første revision af om målet er nået i.f.t. tidsfrister og løsningsmodel).

Formål med handlingsplanlægning skema E og F - SiU:

Sikkerhedsudvalget vurderer de forskellige arbejdsgruppers bidrag og udarbejder på dette grundlag en prioriteret handlingsplan for tekniske og organisatoriske løsningsforanstaltninger.

Tidsfrister sættes i overensstemmelse med de tekniske, organisatoriske og økonomiske muligheder. Det er formålet, at SiU skal vurdere de indkomne skemaer i.f.t.

- * graden af påvirkninger og farer,
- * opfyldelse af lovgivningsmæssige krav,
- * generelt påpegede påvirkninger og farer kontra isolerede tilfælde,
- * ulykkesstatistik,
- * sygefravær og
- * uddannelsesplaner for medarbejderne.

De tre sidstnævnte generelle målepunkter kan indgå som vurderingsparametre i.f.t. det indkomne datamateriale.

Målene, som formuleres, skal opfylde følgende kriterier:

- * at virksomheden kan kontrollere, om de nås. Hvad der skal nås, i hvilket omfang og hvornår. Dvs. kunne udtrykkes via den efterfølgende handlingsplan og tidsplan,
- * de er letforståelige, så der ikke kan herske tvivl og opstå misforståelser,
- * de er realistiske. For idealistiske og uopnåelige mål kan skabe frustrationer,
- * de er et godt udgangspunkt for formulering af delmål i de enkelte afdelinger. Dvs. mål som senere kan føre til prioritering og gennemførelse af mere overordnede og generelle mål.

Handlingsplanerne (skema E og F) udleveres til arbejdsgrupperne og ophænges på opslagstavlen i kantinen.

Handlingsplanerne signeres af SiU-formanden, således at ansvaret for indholdet altid er bekendtgjort.

5. Revision - arbejdsmiljøkortlægning

Den efterfølgende revision eller opfølgning af det forudgående APV-arbejde foregår via APV-systemet på et opfølgningsskema. Denne har følgende indhold:

- * Arbejdsmiljøbeskrivelse (skal med i hvert skema af overskuelighedsmæssige årsager)
- * Opfølgningsstatistik/kortlægning af afvigelser (kortlægning af hvad som ikke blev opfyldt via den prioriterede handlingsplan)

- * Korrigeret løsningsmodel/korrektion af afvigelser (teknisk eller organisatorisk løsning)
- * Tidsfrister (start-slut, tidsfrister i.f.t. delmål, igangsættelse af en løbende proces)
- * Hvem har ansvaret (ledelse, SiU, SU, medarbejdere, BST/konsulenter)
- * Økonomi (overslagsmæssig niveau: afsættelse på driftsbudget, disposition over mindre midler)
- * Opfølgning/kontrol (status over hvorvidt målet er nået i.f.t. tidsfrister og korrigeret løsningsmodel).

Til korrektion af afvigelser kan skema C benyttes igen for hver enkel problemstilling. Dvs. for at komme fra "opfølgningsstatus/kortlægning af afvigelser" til "korrigeret løsningsmodel/korrektion af afvigelser".

Opfølgning foretages som konsekvens af, at de opstillede mål fra handlingsplanen ikke er fuldført tilfredsstillende indholdsmæssigt og/eller tidsmæssigt. Arbejdsgrupperne vurderer, hvorvidt løsningerne er gennemført, mens SiU vurderer i.f.t. de kriterier, som blev opstillet i afsnit 4 (Handlingsplan/tidsplan). Det drejer sig specielt om det indholdsmæssige i punkterne:

- * om graden af de påvirkninger og farer, som opfølgningen foranlediger, er utilfredsstillende i.f.t. Repsols arbejdsmiljømæssige indsats,
- * om kravene i kraft af Arbejdsmiljøloven fortsat er opfyldt.

Der vil løbende være behov for at revidere APV'en⁵. Opfølgningsskemaet kan passende benyttes til dette formål. Løsningsmodellerne fra handlingsplanerne skal løbende vurderes af SiU. Tilsynet/revisionsarbejdet skal omfatte en kontrol med, om de valgte foranstaltninger virker og anvendes efter hensigten. Hvor ofte dette er nødvendigt vil navnlig afhænge af:

- * arbejdets art,
- * karakter og omfang af påvirkninger, farer og risici,
- * hvor ofte der sker ændringer i arbejdet, arbejdsprocesser og -metoder m.v. og
- * at der skal tages hensyn til ny viden om arbejdsmiljø.

6. Arbejdspladsvurdering for kontorpersonalet

APV for kontorpersonalet er udformet efter en helt anden skabelon end for produktionsmedarbejderne. Hovedprincipperne i APV'en for kontorpersonalet er Arbejdstilsynets model samt individuel besvarelse.

⁵ Dette er et lovbestemt krav.

Det er ikke hensigten her at anvise en stram tilrettelæggelse af, hvorledes APV for kontorpersonalet skal forløbe. Det væsentlige aspekt er, at de konkrete resultater af kontorpersonalets kortlægning skal realiseres via kontorpersonalets egne prioriteringer. Hvorledes handlingsplanlægningen og gennemførelsen af foranstaltninger skal tilrettelægges er derfor et emne, som bør diskuteres på et fællesmøde mellem kontorpersonalet, sikkerhedsleder og direktøren.

Skemaerne A.1, A.2, A.3, B og C udleveres til kontorpersonalet.

Formål med den generelle APV - skema A.1 til A.3:

Kontorpersonalet gennemgår og udfylder den generelle APV, som består af skemaer over indeklimatiske-, ergonomiske- og psykiske forhold. Resultatet af dette (skemaerne A.1 til A.3) giver selve arbejdsmiljøkortlægningen.

Det skal overvejes, hvorvidt indholdet i den generelle APV er tilstrækkelig vejledning i arbejdsmiljømæssige begreber og forståelse. Dette må bero på en vurdering af hver enkel kontoransat efter gennemgang af den generelle APV. Nærmere overvejelser må føres i SiU.

Indholdet af den generelle APV er:

- * Liste over typiske forhold, som kan give anledning til arbejdsmiljømæssige påvirkninger eller farer?
- * Hvad kan give anledning til påvirkninger og farer?
- * Hvad skal især iagttages i forbindelse med konstaterede påvirkninger og farer?
- * Er der konstateret påvirkninger eller farer?
- * Beskrivelse af de konstaterede påvirkninger eller farer.

Formål med foranstaltningsskemaet - skema B:

Den efterfølgende opgave er at foretage en årsagsanalyse efterfulgt af løsningsforslag.

Beskrivelsen af de konstaterede påvirkninger eller farer (skema A) er bevidst adskilt fra skema B, idet identifikationen af hver enkel arbejdsmiljøbelastning skal fastholdes til beskrivelsen. Den eventuelt senere gennemførte årsagsanalyse vil derfor være tættere knyttet til de tidligere identificerede forhold.

Indholdet af foranstaltningsskemaet er:

- * Arbejdsmiljøbeskrivelse
- * Undersøgelse af årsagerne
- * Forslag til løsninger.

Formål med prioriteringslisten - skema C:

Prioriteringslisten er inddelt efter tekniske og organisatoriske løsninger⁶. Listen udgør det materiale, som SiU skal udarbejde en handlingsplan over for kontorpersonalet.

Indholdet af prioriteringslisten er:

- * Prioriteringens rækkefølge
- * Arbejdsmiljøbeskrivelse
- * Tekniske løsninger
- * Organisatoriske løsninger

Fremgangsmåden skematisk er herefter lig den for produktionsmedarbejdeme.

7. Oversigtsmæssig gennemgang over handlingstilrettelæggelse

Dette afsnit omhandler produktionsmedarbejdeme og indeholder en fortegnelse over mødetilrettelæggelsen i.f.t. skemaerne.

1. møde (fællesmøde):

De ansatte informeres samlet om det forestående APV-arbejde (baggrund, mål, betingelser og metode).

2. møde (arbejdsgruppemøde):

Skema A udleveres og besvares. Checkliste A udleveres til grupperne. Skemaerne B og C udleveres til hver enkel gruppemedlem.

3. møde (arbejdsgruppemøde):

Checklisterne B og C udleveres. Besvarelse af skemaerne B og C. Skema D udleveres til arbejdsgrupperne.

4. møde (arbejdsgruppemøde):

Besvarelse af skemaerne B og C. Efterfølgende afholdes møder af tilsvarende art indtil arbejdsgrupperne har kortlagt de arbejdsmiljøforhold, som findes vigtige og fundet dertil hørende løsningsforanstaltninger.

Møde (arbejdsgruppemøde):

Skema D udfyldes i kraft af besvarelsen af skemaerne B og C og afleveres til SiU.

⁶Jvf. endvidere kapitel 3 for produktionsmedarbejdeme.

Møde (arbejdsgruppemøde):

Vurdering af og opfølgning på handlingsplanlægningen. Tilbagevendende anvendelse af skemaerne B og C.

III Vurdering af pilotprojektet

Rammerne for pilotprojektet bestod i en accept fra Skov af at afholde det nødvendige antal arbejdsgruppemøder med 3. generations dag- og aftenholdet for derigennem at udvikle et APV-system, som er tilpasset Repsols daglige produktionsbetingelser og arbejdsgang.

1. Første møde

Formål:

1. møde fungerede som et forsøg på at afgøre, hvorvidt Arbejdstilsynets checklister var anvendelige som metode fremfor en alternativ udformning af checklister.

Fremgangsmåde:

Der blev udleveret et sæt af omformulerede AT-checklister, som dækkede *fysiske forhold samt en over indeklimatiske forhold*. Princippet var tilsvarende Arbejdstilsynets, men registreringen af arbejdsmiljøforhold var koblet direkte til problembeskrivelsen.

Derudover blev efterfølgende udleveret en kopi af Arbejdstilsynets checkliste A, som arbejdsgruppen individuelt skulle udfylde derhjemme.

Resultat:

Det videre arbejdsgrundlag, som kortlægningsformen lagde op til, byggede på en opsplitning af arbejdsmiljøbegreber og deraf følgende fremmedgørelse i.f.t. arbejdsmiljøarbejdet. Endvidere vurderes, at kortlægningsmetoden er for tidskrævende, idet den forudsætter stillingtagen til *alle* de fremlagte problemområder. Rækkefølgen for kortlægningen, og dermed den videre beskæftigelse med det enkelte arbejdsmiljøproblem, vil samtidig følge den rækkefølge, som arbejdsmiljøforholdene er opstillet i checklisten, hvorfor prioriteringen af arbejdsmiljøforhold, som skal forbedres, ikke nødvendigvis vil afspejle arbejdsgruppens egentlige prioriteringer.

Dette gav grundlag for en ændring i skemaopbygning for så vidt muligt at opnå optimal nyttegrad af arbejdsgruppemøderne og dermed APV-arbejdet.

2. Andet møde

Formål:

Det var nu formålet at afprøve en ny fremgangsmåde, som ikke indeholdt de fejl, som ovenstående metode medførte. Dvs. den indledende kortlægning var igen emnet for arbejdsgruppemødet.

Fremgangsmåde:

Der blev forelagt et skema til hver enkel arbejdsgruppemedlem bestående af 3 delopgaver: kortlægning af positive ting og problemer i det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, hvorefter følger en beskrivelse af løsningsforslag til de kortlagte emner. Efterfølgende skal hver enkel gruppemedlem forelægge sine resultater af den indledende kortlægning for den øvrige gruppe.

Resultat:

Metoden medførte straks en diskussion i gruppen på baggrund af de kortlagte emner og hver enkelt gruppemedlems oplæg. Diskussionsemnet viste sig umiddelbart at kredse sig ind på de forhold, som på de senere møder blev opprioriteret til handlingsplanlægningen. Det kan slutes heraf, at de åbne skemaer giver mulighed for en bredere arbejdsmiljøbegrebsmæssig diskussion samt virker mere engagerende i deres form. Alle gruppemedlemmer blev via metoden delagtiggjort i den efterfølgende diskussion.

3. Trejde møde

Formål:

Efter at der med det åbne skema (skema A) var blevet fokuseret på nogle enkelte arbejdsmiljøforhold, skulle disse efterfølgende udvikles og systematiseres. Det var formålet hermed, at opnå en synlig og klar redegørelse for medarbejdernes forståelse af arbejdsmiljøforholdene på Repsol.

Fremgangsmåde:

Skemaerne B og C, som var udleveret på det foregående møde, skulle udfyldes. Det blev gjort klart, at arbejdsgruppen på dette møde skulle nå igennem hele skemaet og afstemme det antal fokusområder, som svarer til dette mål.

Resultat:

Arbejdsgruppens arbejde med skemaerne B og C er en proces, som tidsmæssigt vil variere meget fra gruppe til gruppe. Således kan der ikke på forhånd afsættes et bestemt antal møder til dette arbejde. Det væsentligste er, at grupperne har gennemarbejdet et antal opprioriterede forhold via den detaljerede kortlægning. At alle arbejdsmiljøforhold herefter ikke er kortlagt er af mindre afgørende betydning. Fremgangsmåden opfyldte netop disse ovenstående betingelser.

Resultatet af mødet i form af løsningsforslag var gennemgående overordnede forhold, som ikke direkte kunne danne grundlag for efterfølgende forbedringsindsatser.

Det stod klart, at det i gruppen voldte problemer med at vægte årsagsanalysen lige så højt som problembeskrivelsen samt løsningsanvisningen. Der skulle sættes ind med yderligere midler for at fastholde opmærksomheden på årsagsanalysen (se næste punkt: fjerde møde).

Det voldte problemer for referenten både at deltage i diskussionen og samtidig holde systematikken i skemaerne (overskue hvor hvilket skal nedfældes). Derfor vil en "ekstern" referent være nødvendig, for at alle gruppemedlemmer kan deltage i kortlægningen. Erfaringerne fra de forløbne møder giver endvidere også, at den eksterne referent med fordel kan fungere som ordstyrer og dermed sikre en optimal udnyttelse af tiden til arbejdsgruppemøderne.

Det viste sig at være af betydning at overbevise gruppemedlemmerne om, at resultatet af diskussionerne (dvs. løsningsforslagene) skal føres uafhængigt af medarbejdernes eksisterende opfattelse af handlefrihed samt ledelsens samarbejdsvilje!! Dette er en opgave for ledelsen dels som et resultat af en generel information om APV samt SiU-medlemmernes løbende deltagelse i gruppeaktiviteterne.

4. Fjerde møde

Formål:

På dette møde skulle arbejdet med skema B og C færdiggøres i kraft af manglende afsættelse af tid til flere arbejdsgruppeaktiviteter. Det blev fundet nødvendigt på foregående møde at arbejdsgruppen til kortlægningsarbejdet behøvede støtte til at systematisere og fokusere diskussionen optimalt i.f.t. kortlægningsmaterialet.

Fremgangsmåde:

Grundlæggende blev mødet afholdt med tilsvarende indhold som det foregående.

Som støtte til både problembeskrivelsen samt årsagsanalysen fik gruppen udleveret checklisterne A, B og C. Det var hensigten at checkliste A skulle fungere som en erindringsliste over mulige påvirkninger og farer i arbejdsmiljøet uden at systematisere diskussionen efter denne skabelon. Herunder skulle checkliste C remse op, i hvilke driftssituationer kortlægningen skulle overvejes. Checkliste B skulle understøtte årsagsanalysen gennem de skitserede årsagssammenhænge. Disse checklister blev imidlertid først udarbejdet til og udleveret på dette møde, hvorfor deres funktion og effekt ikke kunne undersøges præcist.

Resultat:

Det blev hurtigt konstateret, at skema B (positive ting) ikke fik tildelt speciel opmærk-

somhed i.f.t. skema C. Dette skyldes delvist den kortvarige tid, som var afsat til møderækkefølgen samt problemer med at udtrække *rene* positive forhold i arbejdsmiljøet. Det vurderes imidlertid, at dette skema skal bibeholdes, idet det indledningsvist har funktionen at få gruppemedlemmerne til at tænke positivt (over problemerne).

Checkliste A blev modtaget positivt, men gruppen var allerede bekendt med indholdet fra første møde, hvorfor den ikke direkte blev anvendt under mødet. Dette er også hensigten, idet checklisten bør gennemgås hjemme eller på arbejdet udenfor mødeaktiviteterne for ikke at hænge problembeskrivelsen op på checklistens systematik.

Resultatet af dette mødes anstrengelser blev i højere grad nogle specifikke anvisninger på, hvorledes de beskrevne arbejdsmiljøproblemer kunne løses. Disse specifikke løsninger blev især udarbejdet på grundlag af tekniske problemer (støj, utætte haner, beskidte glas, vanddampe osv.). De organisatoriske problemer som f.eks. samarbejdsvanskeligheder og koordineringsproblemer mellem afdelingerne, manglende retningslinier for arbejdets udførelse osv. blev kortlagt sideløbende med de tekniske, men har en mere kompliceret karakter, hvis løsning implicerer overordnede overvejelser og forbedringstiltag hos ledelsen.

Et væsentligt positivt resultat var, at netop de mere komplicerede organisatoriske problemer i høj grad blev diskuteret i.f.t. hvad på nuværende tidspunkt er realistisk. Dvs. løsningsanvisningerne var ikke skudt over mål, men konkrete og gennemførlige med udgangspunkt i den eksisterende organisatoriske realitet.

Jeg vurderer derfor, at resultatet af arbejdsgruppens møderække er blevet en stribe af realistiske, helhedsorienterede og overvejede løsningsanvisninger.

Derimod mangler der, i kraft af pilotprojektets afgrænsning til 3. generations medarbejderne, en koordinering af kortlægningsarbejdet til de øvrige afdelinger og skift (fremover de øvrige arbejdsgrupper). Den vurderer jeg formelt må foregå i SiU, som viderebringer de elementer til de forskellige arbejdsgrupper, som skal koordineres mellem grupperne. Alternativt kan det efterfølgende arbejdsgruppemøde afholdes sammen med andre relevante grupper *eller* repræsentanter for grupperne (for både at tage hensyn til produktionen samt antal af medarbejdere samlet i møderummet).

5. Femte møde

Formål:

Som den afsluttende del af pilotprojektet skulle arbejdsgruppemødet omhandle prioriteringen af de anviste løsninger fra kortlægningen. Det var med denne fase afgørende at undersøge, hvorvidt de kortlagte arbejdsmiljøproblemer ville udgøre et realistisk arbejdsgrundlag for SiU for den efterfølgende handlingsplanlægning.

Fremgangsmåde:

Prioriteringslisten var udleveret på det foregående møde, hvorfor arbejdsgruppen var

bekendt med opstillingen og formålet. Det blev foreskrevet gruppen, hvorledes prioriteringslisten skulle udfyldes i.f.t. "her og nu" og langsigtede løsninger, hvor de organisatoriske løsninger med generelt at udvikle arbejdsvilkårene og gennemføre produktionsændringstiltag nøje skulle overvejes i.f.t. sammenhæng samt den realistiske gennemførelse af tiltagene. Dvs. prioriteringslisten er arbejdsgruppens gennemarbejdede forslag til arbejdsmiljøændringer som et led i APV-arbejdet.

Resultat:

Det blev i forsøget på at indarbejde løsningsanvisningerne i prioriteringslisten fundet optimalt, at opsplitte arbejdet med prioriteringen i *tre* niveauer.

1. niveau: de hovedsageligt tekniske løsninger, som direkte kan gennemføres gennem en teknisk indsats.
2. niveau: de hovedsageligt organisatoriske løsninger, hvor løsningen er konkret, dvs. retter sig efter løsningen af et delproblem. Løsningen her kan være den konkrete udmøntning i forsøget på at løse et større og mere generelt organisatorisk problem f.eks. samarbejde og kommunikation.
3. niveau: opstille målsætninger i.f.t. overordnede løsningsanvisninger, som fungerer som en følgebeskrivelse til de specifikke løsningsforslag og anvisninger. Denne følgebeskrivelse kan have form af et bilag til prioriteringslisten med krydshenvisninger.

Det ovenfor skildrede 3. niveau får derfor følgende funktion: at udgøre medarbejdernes bidrag til at forholde deres overordnede ønsker med retningen af udviklingen af arbejdsmiljøet til mere konkrete og specifikke arbejdsmiljøindsatser. Samtidig udgør dette bidrag til en eventuelt udarbejdelse af en *arbejdsmiljøpolitik* for Repsol.

Jeg vurderer, at det kan volde besvær med at afgøre, hvorvidt en løsningsanvisning kan tilskrives enten en teknisk eller organisatorisk løsning. Derfor kan inddelingen efter "her og nu" og langsigtede løsninger fungere som en mere klar opdeling af løsningerne, som skal indskrives i handlingsplanen (skemaerne E og F). Dvs. opdelingen efter tekniske og organisatoriske løsninger i handlingsplanen kan udelades til fordel for "her og nu" og langsigtede løsninger.

Det vurderes endvidere, at *mødelederen* får en opgave med at fastholde gruppen i løbende at vurdere løsningsanvisningernes prioritet i.f.t. hinanden på baggrund af såvel problembeskrivelsen som årsagsanalysen. Prioriteringen kan ellers hurtigt komme til at foregå på løse argumenter.

6. Afsluttende evaluering

Resultaterne af arbejdsgruppemøderne har overvejende været positive. Derudover har det klart vist sig, at medarbejderne gennem selve processen har udviklet de egenskaber der skal til for at opnå et anvendeligt og systematisk kortlægningsmateriale. På trods af at de udvalgte medarbejdere på forhånd havde et udviklet engagement i arbejdsmiljøarbejdet, finder jeg metoden anvendelig til at udvikle medarbejdernes

engagement i arbejdsmiljøarbejdet samt at drage nytte af deres vidensressourcer. Derigennem opnås en kvalificeret og troværdig indsigt i hvilke arbejdsmiljøforbedrings tiltag, som er tjenestlig at gennemføre m.h.p. virksomhedsøkonomien, produkt- og proceskvaliteten, produktionsfleksibiliteten, samarbejdsforhold, medarbejderpleje og trivslen.

Pilotprojektet har bevist, hvorledes APV-processen kan igangsættes og hvorledes systematikken i skemaerne kan skabe engagement hos medarbejderne, uden at der nødvendigvis skal involveres virksomhedsekstern konsulentbistand, uddannelsestiltag osv. Uddannelsesmæssige eller træningsmæssige tiltag bliver dog en nødvendighed i det fremtidige APV-arbejde, som et led i en fortsat opkvalificering af medarbejderressourcerne.

Det viste sig at hver enkel gruppemedlem trods udprægede forskellige personligheder, alder og ansættelsesperiode bidrog aktivt til gruppediskussionen og kortlægningsarbejdet. Det observeredes tydeligt, hvorledes gruppearbejdet virker synergisk i kortlægningen af problemstillinger samt anvisning af velovervejede løsningsforanstaltninger. Endvidere indebar gruppeaktiviteten i sig selv en forbedret kommunikation mellem dag- og aftenholdet (internt i gruppen), således at selve gruppeaktiviteten derfor i sig selv allerede er løsningen på visse arbejdsmiljøproblemer (samarbejdsproblemer).

Det kan konkluderes, at APV-systemet både tvinger/forpligter medarbejderne til at deltage i arbejdsmiljøarbejdet samt efterfølgende motiverer medarbejderne i en selvstående aktivitet i arbejdsmiljøarbejdet. Metoden indeholder derfor både "stok og gulerod".

Den efterfølgende handlingsplanlægning og konkrete udmøntning af kortlægningen har ligget udenfor projektets rammer. Til dette arbejde findes adskillige redskaber, men inden disse undersøges og vurderes, foreslås det at benytte den mulighed jeg har foreskrevet i kapitel II afsnit 4 og 5. Dvs. at afprøve, hvorvidt forbedringstiltagene kan gennemføres som produkt af den konsensus, som er opnået i kraft af SiU's koordinering med arbejdsgrupperne i det hidtidige APV-arbejde. Det er således SiU-ledelsens opgave at have den nødvendige opbakning såvel m.h.t. de økonomiske ressourcer som tidsmæssige ressourcer.